

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS BENEFICIOS QUE OFRECE PANAMÁ  
PACÍFICO Y LA ZONA FRANCA DE BOGOTÁ D.C. PARA EL DESARROLLO  
COMERCIAL DEL PAÍS.

ANNY ANDREA CASTAÑO GUTIERREZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ  
2019

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS BENEFICIOS QUE OFRECE PANAMÁ  
PACÍFICO Y LA ZONA FRANCA DE BOGOTÁ D.C. PARA EL DESARROLLO  
COMERCIAL DEL PAÍS.

ANNY ANDREA CASTAÑO GUTIERREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

INGENIERO NELSON ROJAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ALTERNATIVA VISITA TÉCNICA INTERNACIONAL  
BOGOTÁ D.C.  
2019



Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

**Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

**Usted es libre de:**



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

**Bajo las condiciones siguientes:**



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin Obras Derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nelson Javier Rojas Mancipe  
Director

---

Jurado 1

---

Jurado 2

---

Revisor Metodológico

Bogotá. 28, Mayo 2019

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi familia, en especial a mi padre quien siempre me ha apoyado en cada paso que doy.

## CONTENIDO

	pág.
1 GENERALIDADES	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	20
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	22
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.	22
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4 JUSTIFICACIÓN	23
1.5 DELIMITACIÓN	28
1.5.1 ESPACIO.	28
1.5.2 TIEMPO.	28
1.5.4 ALCANCE.	28
1.6 MARCO REFERENCIAL	28
1.6.1 MARCO TEÓRICO	28
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL	38
1.6.2.1 ZONA FRANCA.	38
1.6.2.1 DISTRIBUCIÓN.	38
1.6.2.2 BENEFICIOS ADUANEROS.	38
1.6.2.3 VENTANILLA ÚNICA ADUANERA (VUA).	38
1.6.2.4 BODEGA.	38
1.6.2.5 ADUANA.	39
1.6.2.6 INVERSIÓN EXTRANJERA.	39
1.6.2.7 COMPETITIVIDAD.	39
1.6.2.8 REGULACIÓN ADUANERA.	39
1.6.2.9 CARGA.	39
1.6.2.10 CLÚSTER.	39
1.6.2.11 FODA:	40
1.6.2.12 PESTEL:	40
1.6.2.13 SCORE CARD:	40
1.6.3 MARCO LEGAL	40
1.6.3.9 MARCO LEGAL PANAMÁ PACIFICO	40
1.6.3.10 MARCO LEGAL ZONA FRANCA BOGOTA	44
1.7 METODOLOGÍA	50
1.7.1 TIPO DESCRIPTIVA.	50

1.7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.	50
1.7.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	50
1.7.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS	50
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	51
 2 DESARROLLO DEL PROYECTO	 54
2.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A VISITA TÉCNICA A PANAMÁ PACÍFICO Y LA ZONA FRANCA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	54
2.1.1 PANAMÁ PACIFICO	54
2.1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	54
2.1.1.2 FORTALEZAS O INCENTIVOS DE LA ZONA ESPECIAL PANAMÁ PACIFICO	56
2.1.1.3 EMPRESAS QUE HACEN PARTE DE PANAMÁ PACIFICO	61
2.1.2 ZONA FRANCA BOGOTA	62
2.1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.	62
2.1.2.2 TIPOS DE ZONAS FRANCAS EN BOGOTÁ.	64
2.1.2.3 FORTALEZAS O INCENTIVOS DE LA ZONA FRANCA EN BOGOTÁ	65
2.1.2.4 EMPRESAS QUE HACEN USO DE LAS ZONA FRANCA BOGOTÁ	67
2.2 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO COMPARATIVO QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS EN CUANTO A LOS BENEFICIOS DE PANAMA PACIFICO Y LA ZONA FRANCA EN BOGOTA D.C.	69
2.2.1 DIFERENCIA BENEFICIOS GEOGRÁFICOS	69
2.2.2 DIFERENCIA BENEFICIOS INFRAESTRUCTURA	70
2.2.3 DIFERENCIA BENEFICIOS ADUANEROS	70
2.2.4 DIFERENCIA BENEFICIOS TRIBUTARIOS	71
2.2.5 DIFERENCIA BENEFICIOS SERVICIO MIGRATORIOS	72
2.2.6 DIFERENCIA BENEFICIOS REGIMEN LABORAL	73
2.3 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO COMPARATIVO ENTRE PANAMÁ PACIFICO Y LA ZONA FRANCA DE BOGOTA D.C.	74
2.3.1 ANÁLISIS PESTEL	75
2.3.2 ANALISIS FODA	77
2.3.3 ELABORACION DE BALANCED SCORECARD PARA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO BOGOTA ZONA FRANCA	81
2.3.3.1 MISION ACTUAL ZONA FRANCA BOGOTA	81
2.3.3.2 VISION ACTUAL ZONA FRANCA BOGOTA	81
2.3.3.3 PRINCIPIOS	82
2.3.3.4 POLITICA ANTICORRUPCION	82
2.3.3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	83

2.3.3.6	MAPA ESTRATEGICO	84
2.3.3.7	INDICADORES	85
2.3.3.8	BALANCE SCORECARD- CUADRO DE MANDO	86
2.4	PROPUESTA BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	87
3	CONCLUSIONES	90
4	RECOMENDACIONES	91
	BIBLIOGRAFÍA	92



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Artículo 1 Ley N° 41 de 2004	41
Cuadro 2 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 61	41
Cuadro 3 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 62	42
Cuadro 4 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 64	42
Cuadro 5 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 65-66	43
Cuadro 6 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 66	43
Cuadro 7 Decreto 2685 de 1999 Zona Francas Colombia	44
Cuadro 8 Normativa Declaratoria zona Francas	45
Cuadro 9 Principales leyes Zonas Francas	45
Cuadro 10 Principales Decretos Zona Francas	46
Cuadro 11 Principales Resoluciones Zona Francas	48
Cuadro 12 Diseño Metodológico Fase I	51
Cuadro 13 Diseño Metodológico Fase II	52
Cuadro 14 Diseño Metodológico Fase III	52
Cuadro 15 Diseño Metodológico Fase IV	53
Cuadro 16 Beneficios Aduaneros Zona Franca Bogotá	65
Cuadro 17 Beneficios Tributarios Zona Franca	66
Cuadro 18 Beneficios Comercio Exterior Zona Franca	67
Cuadro 19 Comparativo Geográfico entre Panamá y Zona Franca Bogotá	69
Cuadro 20 Comparativo Infraestructura entre Panamá y Zona Franca Bogotá	70
Cuadro 21 Comparativo Aduanero entre Panamá y Zona Franca Bogotá	71
Cuadro 22 Comparativo Tributario entre Panamá y Zona Franca Bogotá	71
Cuadro 23 Comparativo servicios Migratorios entre Panamá y Zona Franca Bogotá	72
Cuadro 24 Comparativo Régimen Laboral entre Panamá y Zona Franca Bogotá	74
Cuadro 25 Matriz FODA Panamá Pacífico	77
Cuadro 26 Matriz FODA Zona Franca Bogotá	79
Cuadro 27 Tabla de Indicadores Propuestos	85
Cuadro 28 Tabla. Balance Scorecard	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Clúster Empresarial, Bogotá Zona Franca	24
Figura 2 El Camino a un Futuro Brillante, Panamá Pacífico	26
Figura 3 Panamá Pacífico	26
Figura 4 Ubicación Geográfica Panamá Pacífico	30
Figura 5 Distribución de las Zonas Francas en Colombia	32
Figura 6 Ubicación Geográfica Zona Franca Bogotá	33
Figura 7 Año de establecimiento de las zonas francas latinoamericanas	35
Figura 8 Numero de Zonas Francas países latinoamericanos	35
Figura 9 Numero de empleos directos generados en países latinos	36
Figura 10 Diferencia incremento exportación Febrero 2018-1019	37
Figura 11 Panamá Pacífico	54
Figura 12 Conferencia Panamá Pacífico	56
Figura 13 Maqueta territorio Panamá Pacífico.	56
Figura 14 Zona Franca Bogotá	62
Figura 15 The Most Productive Port In The U.S	64
Figura 16 Análisis PESTEL Panamá Pacífico	75
Figura 17 Análisis PESTEL Zona Franca Bogotá	76
Figura 18 Mapa Estratégico	84

## RESUMEN

La elaboración de este documento se da con el inicio de la visita académica técnica a Panamá, en la cual se realizaron varias visitas, entre esas el Área Económica Panamá Pacífico. A partir de esto, se realiza un estudio y recolección de información para identificar las ventajas más representativas que ofrece a las empresas que hacen parte de ella, también se realizó la recolección de información por medio de libros, artículos, y documentos de investigación para la zona franca de Bogotá, con el objetivo de poder realizar un cuadro comparativo entre las zona franca de Bogotá y Panamá Pacífico, y así generar una propuesta de mejora, con el fin de obtener un desarrollo en las zonas especiales en Bogotá, impactando así a las empresas y obtener una mejor economía, inversión extranjera y generación de empleo.

**Palabras Claves:** logística, transporte, divisas, inversión, zona especial, libre comercio, zona franca, panamá.

## ABSTRACT

The preparation of this document begins with the beginning of the academic technical visit to Panama, in which several visits were made, including the Panama Pacifico Economic Area. From this, a study and collection of information is carried out to identify the most representative advantages offered to the companies that are part of it, also the collection of information through books, , and research documents/articles for the free zone of Bogota was carried out, with the objective of being able to make a comparative table between the free zones of Bogota and Panama Pacifico, and thus generate an improvement proposal, in order to obtain a development in the special zones in Bogota, thus impacting the companies and obtaining a better economy, foreign investment and employment generation.

## GLOSARIO

**COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:** la competitividad es la forma donde las empresas realizan una estrategia para sobresalir frente a la competencia esto; va de la mano con el compromiso hacia sus clientes.

**FODA:** es una herramienta de la ingeniería en la cual podemos estudiar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cualquier organización como instituciones, proyecto, personas, empresas.

**LONDON & REGIONAL PANAMÁ:** Es el encargado de realizar la transformación de la antigua base de HOWARD en panamá, que hoy en día se conoce como Panamá Pacífico.

**MARGEN NETO:** el margen neto es un indicador que permite ver la rentabilidad de la empresas, cuando el margen neto es alto es porque la empresas puede cambiar sus ingresos en beneficios.

**PESTEL:** es una herramienta de la ingeniería que permite obtener un diagnóstico enfocado en seis factores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

**PARQUE EMPRESARIAL:** Es un área delimitada donde varias empresas hacen parte de ella y se desarrollan varias actividades y servicios.

**SCORE CARD:** es una herramienta de la ingeniería donde se establecen objetivos estratégicos y se realiza el seguimiento por medio de indicadores reales y medibles correspondiente a la organización.

## INTRODUCCIÓN

Para llegar a ser un país desarrollado es necesario tener una visión innovadora, establecer objetivos estratégicos y alcanzables, el cual permita brindar a las personas empleos estables para que a través de esto se abran las puertas a nuevas líneas de negocios y así incentivar la inversión extranjera, el movimiento de divisas, generando un país rentable para el mundo, las zonas especiales económicas o zonas francas son territorios que permiten obtener avances a los países ya que cuenta con varias alternativas, el cual se encuentran reguladas bajo el “Convenio internacional sobre la simplificación y armonización de los procedimientos aduaneros en su versión modificada (Convenio de Kyoto revisado) y las disciplinas de la OMC A partir del 1 de junio de 2010, 63 de las 69 partes contratantes del Convenio de Kyoto revisado son miembros de la OMC, por lo que deben cumplir con sus compromisos bajo ambos sistemas legales”<sup>1</sup>.

“Una zona franca es una región delimitada geográficamente, que tiene un régimen normativo especial, diferente al del resto del país. Con estas concesiones, se busca atraer la inversión extranjera, ofrecer condiciones de competitividad internacional a los productores nacionales que deseen exportar, generar empleos, transferir tecnología y atraer divisas, entre otras cosas.”<sup>2</sup>

Se han caracterizado por que las empresas que hacen uso de ellas obtienen beneficios como:

- Incentivos Tributarios,
- De ubicación,
- De logística,
- Agilidad de trámites para entradas y salidas de mercancía, entre otras

Los anteriores beneficios redundan en el fortalecimiento de las empresas y en el desarrollo del país.

---

<sup>1</sup> CAMBRIDGE, International regulation of free zones: an analysis of multilateral customs and trade rules. (En línea). Bogotá D.C. (Citado 14 de Mayo de 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/world-trade-review/article/international-regulation-of-free-zones-an-analysis-of-multilateral-customs-and-trade-rules/8712A4DF62A201A5E5C589DE1546D414#>)

<sup>2</sup> PERIODICO EL TIEMPO, Que es y Para que Sirve una Zona Franca (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 14 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-515824>)

Por otro lado “La Agencia del Área Económica Especial Panamá-Pacífico o Agencia Panamá-Pacífico, es una entidad gubernamental creada por medio de la “Ley No. 41 de 2004 que se crea un régimen especial para el establecimiento y operación de área económica especial, y una autonomía de estado, el cual se denomina Agencia del área económica especial panamá pacífico”<sup>3</sup>, encargada de administrar, dirigir, operar y desarrollar el Área Panamá-Pacífico, que es un área de 2,005 hectáreas ubicadas en la rivera oeste del Canal de Panamá, por el Océano Pacífico, donde operó la Base Militar Aérea de Howard bajo comando de los Estados Unidos de América, hasta su reversión en 1999, en virtud de los Tratados del Canal de Panamá. De igual forma, la Agencia Panamá Pacífico tiene la función de facilitar los trámites que deben realizar las empresas instaladas y asistirlos en las necesidades que ellos requieran”<sup>4</sup>.

Al llegar a Panamá se realizaron visitas a algunos lugares que permitieron ver no sólo la diversidad del país, sino también el desarrollo económico que se adelanta en este:

- Las esclusas de Cocoli.
- Museo del canal
- Proyecto Panamá Pacífico ubicada en la antigua base de Howard en el distrito de Arraijan el cual se dio inicio en el año 2007 con un costo de 450 millones de dólares en su primera fase.
- ECOTECK, es una empresa dedicada a la construcción de tecnologías, producción de sistemas industrializados y CEMOSA es una empresa dedicada al control de calidad para el área de la construcción, en la cual se tocaron temas de proyectos de ingeniería que actualmente en especial para el sector de energía, gas y generación de electricidad, y obras de ámbito urbanismo arquitectura e ingeniería investigación y prueba de materiales, eficiencia energética.
- Puerto manzanillo (MIT), realizamos un recorrido por la zona de control de las grúas y apilamiento automatizados

---

<sup>3</sup> REPUBLICA DE PANAMA ASAMBLEA LEGISLATIVA, que crea un regimen especial para el establecimiento y operacion del area economica especial panama-pacifico, y una entidad autonoma del estado denominada agencia del area economica especial panama-pacifico(En Linea). ). Bogota D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: [http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

<sup>4</sup> PANAMA TRAMITA, UN GOBIERNO MAS CERCA DE TI, Agencia Panama Pacifico,(En linea).Bogota D.C.(15 Febrero 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.panamatramita.gob.pa/institucion/agencia-panama-pacifico>)

Además, se realizó una visita a la universidad tecnológica de Panamá, donde se recibió una conferencia cuyo tema central fue la tecnología usada en el canal, historia, procesos constructivos utilizados, y los sistemas de automatización y logística “la creación del Canal de Panamá fue mucho más que una gran hazaña de ingeniería sin precedentes. Fue un acontecimiento histórico de gran importancia y un dramático drama humano no muy diferente al de la guerra. Además de las guerras, representó el esfuerzo individual más grande y costoso jamás montado en cualquier lugar de la tierra”<sup>5</sup>.

Este documento está motivado por la visita técnica internacional que ofreció la Universidad Católica de Colombia en agosto del 2018, con el fin de conocer y recolectar información sobre los lugares que visitamos y que nos dio a conocer una visión diferente de la tecnología y modernización que es parte fundamental del crecimiento de los países. Con esta información se pretende realizar un análisis comparativo para presentar una propuesta, donde se identifique las posibles mejoras a las zonas francas ubicadas en la ciudad de Bogotá

Para el proceso de elaboración del documento se han establecido unos objetivos en la cual definiremos más adelante, la idea principal es poder presentar una propuesta en la cual permita que la zona franca de Bogotá pueda mejorar las falencias que se encuentren basándonos en el logro que ha obtenido la zona especial de Panamá pacífico, optar por acoger algunas prácticas puede que esto genera un impacto a los países externos y así se pueda incentivar a la inversión y generación de empleo para un mejor desarrollo del país. Identificando los incentivos que se ofrecen a las empresas, trabajadores y demás. Esta información establece un análisis previo, que dará cuenta del contexto de libre comercio en Panamá Pacífico, para finalmente describir las características, y beneficios que tienen las empresas que hacen uso actualmente de las zonas francas en Bogotá y realizar una comparación con la organización panamá pacífico y así presentar una propuesta para el mejoramiento en las zonas especiales de Bogotá.

---

<sup>5</sup> R. FRANK CHIAPPETTA BLASTING. TOM TRELEAVEN. EDUARDO NIXON. JOHN DEAN SMITH. History and expansion of the Panama Canal. Bogota D.C.(14 Mayo 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13855149809408780>)

# **1 GENERALIDADES**

## **1.1 ANTECEDENTES**

El desarrollo comercial de un país se puede reflejar en la capacidad en la que se establecen beneficios a las empresas para que incentiven el comercio, y la distribución de bienes y servicios, haciendo que los países se vuelvan más competitivos económicamente.

Las zonas francas son zonas geográficas especiales, que pueden estar dentro de las ciudades o fuera de ellas. En estas zonas desarrollan actividades industriales, comerciales y/o de distribución y almacenamiento de mercancías, estos espacios geográficos tienen una normativa especial, incentivos tributarios y de exportación o importación para quienes hacen uso de ellas.

En la actualidad varios países desarrollan esta actividad entre los cuales destacaremos:

En Europa se encuentran los siguientes países Finlandia, Bulgaria, Dinamarca, Austria, Alemania, España, Italia, Islandia, República Checa, Yugoslavia, Grecia.

En Asia, se encuentran China, Malasia, Corea, Emirato de Omán, Emiratos Árabes Unidos, Tailandia.

En América de Norte, Estados Unidos.

América Central. Panamá, Honduras, Guatemala, Puerto Rico, Costa Rica, Bahamas, Guadalupe (Francia), Santa Lucía, República Dominicana, Jamaica, Barbados.

América del Sur se encuentra los siguientes países que tienen zonas especiales como Argentina, Uruguay, Ecuador, Brasil, Chile, Venezuela, Colombia.

Cada país se acopla a la necesidad que requiera para su propio beneficio y de las empresas que hagan uso de esas zonas comerciales o industriales.

“En Colombia, hace cinco décadas se crearon las zonas francas como instrumentos del comercio exterior y generadoras de empleos. Barranquilla se constituía en la pionera a escala de América en poseer una zona franca de uso comercial e industrial.

Históricamente, la primera zona fue la de Colón (Panamá). Se fundó mediante el Decreto-Ley 18 del 17 de junio de 1948, y ha sido de carácter comercial. La segunda, la de Manaus (Brasil), se creó por medio del Decreto-Ley 3173 de 1957, también para uso comercial. Hoy, en todo el mundo, existen 1.245 zonas francas



que han generado 49'292.321 empleos y tienen 516.399 empresas en sus dos actividades: comercial o industrial (CZFA). En América del Sur hay 68 y en el Caribe 120

La Ley 105 determinó que las zonas francas instauradas en el país serían establecimientos públicos nacionales dirigidos a agilizar, simplificar y facilitar el comercio internacional.

El inicio del proceso y lucha para que Barranquilla tuviera una zona franca fue obra de la Corporación Cívica de Barranquilla, bajo la dirección de Kart C. Parrish y José Raimundo Sojo, quienes en 1958 elaboraron el anteproyecto de ley y la exposición de motivos, la cual se convirtió en la Ley 105 de 1958. Esta ley fue fruto de la gran labor que realizó Alberto Pumarejo, senador de la República, y fue firmada por el presidente Alberto Lleras Camargo. La zona franca de Barranquilla fue fundada en marzo de 1959 e inició operaciones el 5 de octubre de 1964, bajo la dirección de Julio Gerlein Comelin.

No fue fácil lograr la Ley 105, pues los dirigentes interioranos se oponían a que esta fuera aprobada en el Senado de la República, porque consideraban erróneamente que la zona franca facilitaba el contrabando y se convertiría en un patrocinador para la legalización de esa actividad. Fue necesario el amparo de senadores de Cali, Buenaventura, Cartagena, Cúcuta y Santa Marta para lograr la aprobación, motivo por el cual en esas ciudades también existen hoy zonas de este tipo.

La orientación de la legislación económica estaba direccionada al momento que vivía la economía del país. En 1958, la economía de América Latina estaba bajo el modelo de crecimiento económico de sustitución de importaciones e industrialización interna que había recomendado la Cepal. Este año también es significativo porque se inició la era de la planificación colombiana y se elaboró el Plan General de Desarrollo 1960-1970.

Los cambios en la legislación continuaron, como también sus objetivos y orientación, es así como en 1991 el presidente César Gaviria Trujillo expide el Decreto 2131, que marca el inicio del neoliberalismo en las zonas francas, sobre todo porque ese periodo (1990- 1994) encaja en la nueva propuesta de la Cepal, contenida en dos documentos claves: 'Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial' y 'El regionalismo abierto en América Latina y el Caribe'.

Las zonas francas están en Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Cúcuta, La Tebaida, Palmira, Quindío, Santa Marta, Sopó y Río negro. La Ley 105 creó sólo seis zonas francas, pero hasta 1992 eran trece. De acuerdo a cifras del Ministerio

de Comercio, en estos espacios se encuentran instaladas 449 empresas, que generan 23.131 empleos directos y más de 60.000 indirectos.”<sup>6</sup>.

“El 1 de noviembre de 1999 revierten las Bases Militares de Howard, Kobbe y Farfán a la República de Panamá, dando cumplimiento a los Tratados Torrijos Carter, y de acuerdo al programa de trabajo establecido en el mismo. Esto representó la transferencia de lo siguiente:

- Howard y Kobbe: 970 unidades de viviendas; 461 edificios residenciales y 149 no residenciales.
- Farfán: 52 edificios residenciales y 17 no residenciales.
- Áreas disponibles para el desarrollo de actividades industriales, residenciales, marítimas, comerciales (estación de gasolina), recreativas (piscinas, teatro, gimnasios, canchas de tenis) e institucionales (iglesias, escuelas, entre otras).
- Un Hospital de 3,650 m<sup>2</sup> de construcción con 150 estacionamientos.
- Un Aeropuerto de carácter internacional con todas las facilidades.
- Una Capacidad de almacenaje de Agua Potable con capacidad de 3 mgpd, con un almacenaje de 1.5 millones de galones.
- Una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales con capacidad de 2.5 mgpd.

En agosto del año 2000, con el apoyo de la Corporación Financiera Internacional (CFI), se inicia el sondeo de mercado para contactar directamente a potenciales interesados y estructurar debidamente el concepto de proyecto multimodal Howard, Kobbe - Farfán.

Durante el período 2000 - 2001, se crea la Unidad Coordinadora del Proyecto Howard que se ubica bajo la Dirección de Planificación Técnica del ARI y se adscriben a ella, funcionarios de las Direcciones de Mercadeo y de Planificación Técnica, además de algunas unidades que se contratan para funciones específicas.

Durante este periodo se efectúan las siguientes tareas:

- Negociación del Contrato con la Corporación Financiera Internacional (CFI) para la asesoría financiera con el objeto de ofrecer al mercado la antigua base aérea de Howard, firmándose el mismo el 5 de junio de 2001.
- Negociación de los términos de referencia para la contratación de los consultores especializados para el ofrecimiento al mercado de la antigua base aérea de Howard: The Services Group (Consultores en Regulación); Infraestructura

---

<sup>6</sup> LLINAS, Toledo Fernando, Zonas Francas: 50 años despues (En Linea). Bogota D.C. (Citado 08 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/zonas-francas-50-anos-despues-124864>)

Management Group (Consultores Técnicos); LeighFisher (Consultores Aeronáuticos) y White & Case - IGRA (Consultores Legales). Incluidos en la firma del Contrato de 5 de junio de 2001.

- Negociación del Contrato de Consultoría con la empresa Investigación y Desarrollo (INDESA), para el desarrollo de las tareas de consultores económicos locales del proyecto, el cual se firma el 31 de julio de 2001.
- Evaluación de los diversos análisis y documentos técnicos presentados por el CFI y los Consultores Especializados.
- Coordinación de las reuniones del Comité Consultivo del Proyecto Howard.
- Coordinación de reuniones con instituciones del sector público y privado, necesarias para el seguimiento a las acciones del proyecto.
- Visitas conjuntas con la CFI a posibles inversionistas interesados en el proyecto y a empresas que pudieran constituirse en empresas anclas del Proyecto Howard.

A raíz de los sucesos acaecidos el 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos de América, se decide evaluar la conveniencia de reprogramar el esquema de trabajo establecido en el Contrato de Asesoría Técnica y Financiera, con el propósito de concentrar los esfuerzos en la realización de todas las acciones y trámites conducentes a la adopción de la Ley del Área Económica Especial de Howard.

El día 6 de noviembre de 2001, los Consultores de Regulación presentan el primer borrador de la ley.

En junio de 2002, el borrador de ley es llevado a la discusión del Diálogo Nacional para la Reactivación Económica, donde cada sector representado en la Mesa Técnica del Diálogo analizó en detalle el contenido del borrador de ley y expuso sus recomendaciones.

El 27 de diciembre de 2002, el Administrador General de la Autoridad de la Región Interoceánica remite al Ministro de Economía y Finanzas, para someter a la consideración del Consejo de Gabinete, el Proyecto de Ley por el cual se dispone un Régimen Especial para el establecimiento y operación del Área Económica Especial Panamá - Pacífico y se crea la entidad autónoma del Estado denominada Agencia del Área Económica Especial Panamá - Pacífico.

En sesión del 7 de septiembre de 2003, el Consejo de Gabinete aprueba el proyecto de Ley que transforma la antigua base aérea de Howard en un Área Económica Especial y luego de ello, el Proyecto de Ley se remite a la consideración de la Asamblea Legislativa en el mes de octubre de 2003. Las discusiones en Primer Debate se inician en noviembre y concluyen el 17 de diciembre de 2003.

En marzo de 2004, se inician las discusiones en Segundo Debate; Finalmente, el día 20 de julio de 2004, la Ley se aprueba en Tercer Debate, y mediante la Ley 41, se crea un régimen especial para el establecimiento y operación del Área Económica Especial Panamá - Pacífico, y una entidad autónoma del Estado, denominada Agencia del Área Económica Especial Panamá - Pacífico, también denominada Agencia

- El 28 de julio de 2004, Ley 41 se promulga en la Gaceta Oficial No. 25,103-A.
- El Presidente de la República, formaliza el inicio de labores de la Agencia, al nombrar.
- El 16 de noviembre de 2004, mediante el Decreto Ejecutivo No. 203 a los integrantes de la Junta Directiva de la Agencia; y.
- El 13 de diciembre de 2004, mediante el Decreto Ejecutivo No. 237, al Administrador de la Agencia.
- El 01 de enero de 2005 se da inicio al nombramiento del Personal de la Agencia

“7

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.** El desarrollo de un país siempre va de la mano con los procesos establecidos por el estado, la inversión de capital de las empresas extranjeras o públicas, la infraestructura y vías de transporte del país, las zonas francas al establecer una serie de beneficios tributarios se podrían malinterpretar como una especie de paraíso fiscal, debido a la diferencia de las tarifas de impuestos que corresponden a las empresas que se encuentran en esta zona especial.

Las zonas francas se encuentran ubicadas especialmente en un territorio geográfico diseñado para los usos establecidos de transporte, distribución de mercancías y almacenamiento, estas deben tener unas zonas territoriales especiales ya que tienen un alto volumen de uso continuo de artículos y esto podría ser inconvenientes a nivel ambiental, geográfico y social.

Panamá ha tenido una gran representación a nivel mundial por su gran desempeño en ensamblaje, distribución, movimiento de carga, almacenamiento y manufactura de alta tecnología, no sólo porque sean dueños del canal de Panamá si no porque ha sido un país que ha innovado para generar más empleo e

---

<sup>7</sup> AGENCIA PANAMA PACIFICO, Orígenes del Area Económica Especial Panamá - Pacífico (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL:<http://www.app.gob.pa/index.php?p=historia>)

incentiva a las empresas de afuera a invertir en ellos, panamá pacífico “Se enfrentan dificultades en cuanto al ejercicio sostenible de la actividad y consumo humano vs. Medio Ambiente”<sup>8</sup>. Además, la facilidad que obtienen las empresas en la ventanilla única aduanera puede ser un riesgo ya que se presta para realizar trámites de ilegalidad y tráfico de mercancías.

En Bogotá, antes de la Ley 1004 de 2005, régimen de zonas francas, como las creadas después de esta normativa- presentan múltiples problemas, entre ellos uno fundamental: la no creación del número de empleos a los que se comprometieron, no hay cifras de inversión, no existe una consolidación de estas estructuras, esto ha hecho que llegue gente con propósitos más comerciales y de operadores logísticos, que para promover la exportación, además, no fueron estrictamente exportadoras, sino más importadoras.

Entre tanto, las nuevas zonas francas, creadas después de la Ley 1004 en 2005 y que se dividen en especiales y permanentes, tienen problemas no menores que las anteriores. Dentro de las zonas especiales algunas ya están trabajando, caso Bavaria y Argos, pero hay algo no muy claro: si han sido proyectos nuevos o no, y si el compromiso de resultados en materia de inversión en empleo ha sido cumplido, no existe un contraste entre la oferta de empleo antes y ahora.

Las zonas francas permanentes, en el mejor de los casos, están aún en fase de desarrollo inmobiliario, otras en cerramiento y algunas sólo en el proceso de aprobación. La mayor parte están paradas en términos de que la recesión dilató esas inversiones y ninguna tiene compromisos efectivos de inversión adicional.

“Por lo pronto, son modelos de especulación inmobiliaria bajo la idea de que están vendiendo los terrenos a alguien que desarrollará un proyecto nuevo, pero esa inversión está en veremos<sup>9</sup>”.

La zona franca Bogotá “ha otorgado territorios libres de impuestos a empresas que, por su tamaño, igual hubieran llegado a Colombia o, peor aún, a varias que ya estaban aquí pero que ahora se desplazaron a producir en estos pequeños paraísos fiscales. ¿Cuál es el sentido de permitir algo así? Ciertamente ninguno muy claro, pues no sólo se está incumpliendo en el empleo de este estamento

---

<sup>8</sup> GARCES, Velasco Leydi Johanna, Particularidades de Panama Pacífico (En Línea). Bogota D.C. (Citado 14 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/427/1/PANAMA%20PACIFICO%20Completo.pdf>)

<sup>9</sup> BONILLA, Ricardo, Repensar las Zonas Francas, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 19 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://www.cid.unal.edu.co/cidnews/index.php/noticias/195-repensar-las-zonas-francas.html>)

público para el fin que le fue provisto, sino que además se está prestando, cuando menos, para una doble evasión de impuestos: las transferencias de costos y ganancias y el llamado contrabando técnico. Esto sin olvidar las rigideces que con ello se les introducen a las políticas macroeconómicas.

Tenemos hoy a empresas con filiales en el mundo y con zonas francas en Colombia, transmitiendo sus costos al territorio y sus ganancias a otros destinos, ingresando al país productos de alto valor, pero sobre portándolos a la hora de hacer la aduana y permitiéndole a los grandes capitales blindarse Por las cláusulas de estabilidad jurídica y contra las nuevas políticas fiscales que sí aplican para el resto de los colombianos. Un panorama, sin duda, bochornoso. Y, peor aún, unas cuentas bastante oscuras: de las zonas pensadas para atraer la inversión extranjera directa, sólo 10 están reportando sus movimientos, 16 anunciaron que están en proceso de hacerlo, 70 más no están en funcionamiento y al resto, alrededor de 80, les fueron concedidos permisos, pero no se sabe muy bien en qué estado del proceso se encuentran”<sup>10</sup>

**1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.** ¿Las buenas prácticas de la zona especial panamá pacífico en la zona franca de Bogotá, podría generar un mejoramiento y así desarrollar una economía más competitiva para así incentivar la inversión extranjera?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar un análisis comparativo correspondiente a los beneficios que ofrece la zona especial panamá pacífico y la zona franca de la ciudad de Bogotá D.C., para obtener información que permita mejorar la zona franca de Bogotá permitiendo un desarrollo y mejoramiento en Bogotá.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Recopilar la información correspondiente a visita técnica a panamá pacífico y la zona franca de la ciudad de Bogotá D.C.

---

<sup>10</sup> ¿PARA QUE TANTA ZONA FRANCA?. El Espectador, (En Linea). Bogota D.C. Publicado el 16 Oct 2011 (Citado 16 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/tanta-zona-franca-articulo-305881>)

- Realizar un Diagnóstico comparativo que permita identificar las diferencias en cuanto a los beneficios de Panamá Pacífico y la zona franca Bogotá D.C
- Analizar del diagnóstico comparativo entre Panamá pacífico y la zona franca de Bogotá D.C.
- Elaborar una propuesta que permita definir parámetros para el mejoramiento de las zonas especiales de Bogotá contemplando las buenas prácticas que maneja las zonas de libre comercio ubicadas en Panamá Pacífico.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

### ZONAS FRANCAS BOGOTÁ

En la ciudad de Bogotá opera la zona franca que se especializa en el desarrollo de actividades industriales, y actividades comerciales, la cual tiene una trayectoria de 20 años de experiencia y se encuentra ubicada en el área urbana de la ciudad, a tan solo 6 km del aeropuerto internacional el Dorado, lo que le da ventaja y ahorro de tiempo en los temas de transporte y distribución de la mercancía lo que deriva en ganancia a los costos de movilidad y logística.

“Se encuentra ubicado en la localidad de Fontibón, y en su interior operan alrededor de 223 empresas usuarias calificadas bajo el régimen franco, que desarrollan actividades de comercio exterior, y generan cerca de 21.218 empleos directos y 33.000 empleos indirectos en diferentes sectores productivos”<sup>11</sup>.

Esta zona “genera más de 30 mil empleos, con un clúster de casi 400 empresas, calificadas y de apoyo de los sectores de industria, logística, comercio, servicios y tecnología, uniendo en un solo lugar a compañías nacionales e internacionales”<sup>12</sup>.

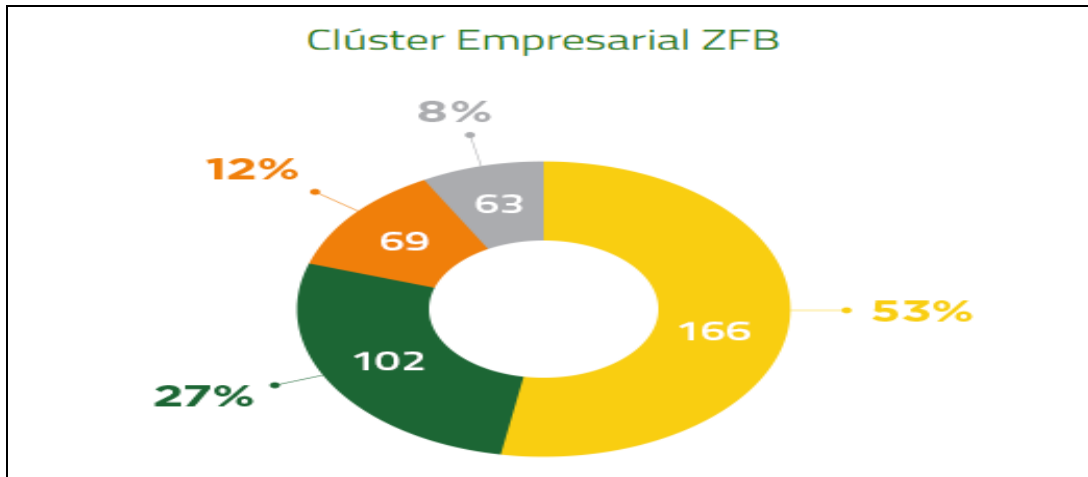
También ofrece los servicios de logística, servicios, comercio al por mayor/detal, y manufacturero, en la figura 1 se puede observar la distribución en porcentajes de los servicios que ofrece la zona franca de Bogotá.

---

<sup>11</sup> ZONA FRANCA DE BOGOTA, ¿Ques es Zona Franca?, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 15 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL:<http://www.trabajaenzonafrancabogota.com/que-es-zona-franca/>)

<sup>12</sup> ZONA FRANCA DE BOGOTA, ¿Ques es Zona Franca?, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 10 Enero, 2019). Disponible en Internet: (URL:<http://zonafrancabogota.com/>)

Figura 1 Clúster Empresarial, Bogotá Zona Franca



Fuente. Bogotá Zona Franca, <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com>

En la figura 1 se puede observar que los colores representan un servicio o cluster que se ofrece, a continuación se hace una breve descripción de ellos.

La zona amarilla, tal como lo podemos observar establece un 53% que corresponde a procesos de logística, abarcando así un conjunto de actividades asociadas como transporte, almacenamiento, manipulación de carga y mensajería.

La zona gris, corresponde a un 8% de servicios como: consultoría, tercerización basados en tres subsectores primordiales que son los siguientes:

**BUSINES PROCESS OUTSOURCING (BPO)**, este hace parte de la subcontratación de procesos como contact center y call center Y recursos humanos.

**INFORMATION TECHNOLOGY OUTSOURCING (ITO)**, este grupo hace parte de la subcontratación de tecnologías de información. Ofreciendo servicios de data center, nube, y seguridad de la información.

**KNOWLEDGE PROCESS OUTSOURCING (KPO)**, este hace parte del subsector de subcontratación de procesos de conocimiento, y ofrece los servicios de telemedicina, investigación de mercados, ingeniería y educación remota.

La Zona Naranja, corresponde a un 12% que corresponde al comercio al por mayor y detal de diversos productos de las empresas que se encuentran en esta zona especial de Bogotá.



La Zona Verde, se encuentre con un 27% el sector manufacturero, donde abarca todo lo referente a materiales: textil, plástico, equipos y maquinaria, tecnología entre otros.

## **ZONA LIBRE COMERCIO PANAMÁ PACÍFICO**

Panamá Pacifico es un complejo empresarial, y “es el resultado de una alianza público y privada el cual genera una plataforma que promueve el desarrollo y la creación de valor en la agilización de trámites aduaneros para las empresas y asistirlos en las necesidades que ellas requieran”<sup>13</sup>, donde integra la economía nacional para el desarrollo y competitividad de este país frente a otros, brindando así una serie de elementos que hacen de un complejo de uso mixto ofreciendo un portafolio amplio para las compañías que hacen parte de este territorio.

Panamá Pacifico está a cargo de una operación económica y especial, asesoramiento y asistencia de los inversionistas, es la primera área económica que construye vivienda, universidades, escuelas, edificios para oficinas, bodegas, locales comerciales y zonas verdes para recreación con el fin de generar una mejor calidad de vida a sus trabajadores. Es uno de los centros logísticos más importantes y el mejor para realizar negocios, ya que cuenta permite una oportunidad a las empresas de establecerse allí y obtener información de proveedores, facilidad con los trámites de las entidades estatales, cuenta con edificios, bodegas que se pueden usar para el almacenamiento o realizar procesos de producción para el fortalecimiento empresarial.

Además, cuenta con la ventanilla única en la Agencia del Área Económica Especial Panamá Pacifico (AAEPP) el cual brinda que los trámites que necesitan las empresas sean más rápidos e incluyen las gestiones estatales para cualquier negocio ya que cuenta con la participación de 16 entidades gubernamentales.

Las figura 2 y fugura 3 que se observa a continuacion se podran ver a continuacion corresponden a: la distribución geográfica de la zona de libre comercio y los beneficios que fomenta este tipo de “zona franca” en la ciudad de Panamá.

Por ejemplo el area economica cuanta con 20.000 residencias nuevas para sus trabajadores e inversionistas, 1 millon de metros cuadrados de espacio para area comercial, 650 hectareas de espacios abiertos, zonas verdes, el cual oermite una calidad de vida disfrutando de la naturaleza.

---

<sup>13</sup> PANAMA PACIFICO, Una Vision de Desarrollo Planificada a largo Plazo (En Linea). Bogota D.C. (Citado 10 Enero, 2019). Disponible en Internet: (URL: , <http://www.panamapacifico.com>)

Figura 2 El Camino a un Futuro Brillante, Panamá Pacífico



Fuente. Panamá Pacífico, <http://www.panamapacifico.com>

Panamá Pacífico es un generador de empleo ya que está en constante crecimiento, cuenta con zonas con centros comerciales, colegios, universidades, centros médicos con el fin de centralizar todo y que sea de fácil trayecto para las personas. En la figura 3 se puede observar mejor la distribución.

Figura 3 Panamá Pacífico



Fuente. Panamá Pacífico, <http://www.panamapacifico.com>

“las Zonas Francas dejaron de ser concebidas exclusivamente como unas zonas geográficas con beneficios tributarios, para pasar a ser vistas como instrumentos que contribuyen al dinamismo económico del país, a través de las cuales se

pueden estructurar verdaderos parques industriales, con soluciones integrales para el desarrollo competitivo de negocios transfronterizos.

Es así como hoy en día operan Zonas Francas pertenecientes al sector salud, portuario, automovilístico, combustibles, alimentos y bebidas, entre muchos otros que encontraron en el régimen franco una alternativa financiera, logística y corporativa viable para desarrollar su modelo de negocios, y que tal vez de no existir la figura con la visión que actualmente se tiene, no hubiera sido posible llevar a cabo los proyectos de inversión.

Bajo este panorama, el gran reto que en la actualidad se tiene por parte del estado Colombiano, ya no es lograr que el sector empresarial acoja el modelo de Zonas Francas para el desarrollo de sus negocios, sino que el mismo opere bajo estándares internacionales, lo cual solo es posible lograr si se cuenta con un régimen jurídico ajustado a la realidad actual de los negocios globales, un régimen tributario uniforme para los usuarios del sistema franco, que no distorsione la carga impositiva en razón al momento en que se accede al régimen especial, y unas políticas económicas perdurables en el tiempo, que otorguen seguridad jurídica a los inversionistas locales y extranjeros que se instalen en las áreas especiales.

Aspectos como el principio de exclusividad, que limitan el actuar de las empresas ubicadas en Zonas Francas, o la diferencia existente en materia de base gravable del IVA, en razón al momento en que se hubiere instalado el usuario industrial, entre otros, hacen que el régimen franco requiera una modificación de fondo, a fin de ajustar su disposiciones a la realidad de los modelos de negocios implementados por las compañías usuarias del régimen”<sup>14</sup>

Las zonas francas son una de las mejores inversiones que las empresas pueden realzar, establecerse en ellas les permite un crecimiento empresarial y reconocimiento, fortalecer la zona franca de Bogotá ya que por su ubicación no cuenta con los mismos accesos de Panamá Pacífico pero que al realizar una reestructuración pueda mejorar el transporte terrestre hacia los puertos mejorando el traslado de mercancías internamente.

Acoger algunas de las prácticas de la zona especial de Panamá pacífico puede ser lo que permita que se obtenga un crecimiento para el país.

---

<sup>14</sup> NAGLE, Blanco Erwin, Pasado, presente y futuro de las Zonas Francas. Legis Comex. (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: [//www.legiscomex.com/Documentos/articulo-zonas-francas-2015-rci301](http://www.legiscomex.com/Documentos/articulo-zonas-francas-2015-rci301))

## **1.5 DELIMITACIÓN**

**1.5.1 ESPACIO.** Zona de libre comercio Panamá (Panamá Pacífico), Zona franca Bogotá

**1.5.2 TIEMPO.** El tiempo aproximado para la ejecución y elaboración del documento es de cuatro meses, con una dedicación de 6 horas semanales, para realizar en análisis de la misma y generar la propuesta.

**1.5.4 ALCANCE.** Se presentará un documento comparativo entre zona especial panamá pacífico y la zona franca de la ciudad de Bogotá D.C., el cual contará con la información recopilada durante la visita técnica ofrecida por la universidad Católica de Colombia a Panamá Pacífico, y su homólogo en la zona franca Bogotá, resaltando así los beneficios que cada una tiene a fin de generar una propuesta de mejoramiento en el área de logística, almacenamiento, y transporte de mercancías en la zona franca Bogotá.

## **1.6 MARCO REFERENCIAL**

### **1.6.1 MARCO TEÓRICO**

El desarrollo económico de un país va de la mano con la inversión extranjera, ya que esta le permite abarcar un campo económico más amplio. La ubicación geográfica de Colombia se presta para llegar a ser un centro de distribución que permita conectar a sur américa y parte de Estados Unidos. Poder Llegar a establecer un convenio con Panamá por su ubicación geográfica que es lo más relevante de este país podría llegar a incentivar un crecimiento económico importante para Colombia.

Un país con una buena oferta en logística es muy atractivo para generar una buena inversión extranjera, la importancia de esto es porque “La logística ha sido base fundamental de la evolución del hombre, a medida que la modernidad fue llegando, los procesos de producción debieron cambiar, lo que llevó a que la humanidad avanzará a medida que sus procesos logísticos se lo permitieron. Primero llegó el vapor, con él las primeras máquinas no movidas por fuerza humana o animal, la producción a gran escala creó el mundo industrial, luego llegó la electricidad, la producción en cadena aplicada a la industria, luego apareció la electrónica, las tecnologías de la información y la automatización de los procesos

industriales”<sup>15</sup>. Toda una evolución industrial el cual permite el desarrollo e innovación a la industria.

“En la antigüedad se utilizaban animales para realizar los transportes. Sin embargo, esto cambió con el tiempo cuando en 1881 salió a la luz el primer semirremolque, el cual se utilizó tras la primera guerra mundial para el transporte mundial de mercancías. Tras ella, además se produjeron numerosos avances en las empresas de logística, especialmente en cuanto a seguridad, los cuales nos llevan hasta la actualidad.

Hoy en día existen muchos transportes según el tipo de mercancía que se quiera transportar. El tipo de vehículo depende del peso, tamaño y volumen. Además, en ocasiones se utilizan tan solo para guardarlas”<sup>16</sup>. Como medio de almacenamiento se crearon las bodegas, que prestan este servicio y brinda las condiciones adecuadas de conservación del material, los envíos en diferentes medios de transporte se facilita según los costos en las que se encuentren.

“La necesidad que existe en todas las sociedades de distribuir bienes y servicios se lleva a cabo mediante procedimientos estandarizados. En las sociedades modernas esa distribución es muy compleja y, en buena medida, se produce bajo la supervisión del Estado. El propio Estado, y por delegación otros entes de diversa naturaleza, entre los cuales sobresalen los territoriales, ejercen públicamente la recaudación de tributos bajo diversos procedimientos respaldados por la ley. Sin embargo, también fuera del ámbito público, en el estrictamente privado se producen transferencias de bienes y servicios con el objetivo de llevar a cabo una distribución, empezando por la misma familia. En las sociedades más elementales y arcaicas esta distribución se produce tanto en el espacio doméstico como en el público; en este último caso contando con el respaldo de la colectividad”<sup>17</sup>.

“las actividades económicas que transforman las materias primas y los recursos naturales en productos semielaborados o elaborados utilizando máquinas movidas por una fuente de energía. Comprende varias actividades como la minería y la

---

<sup>15</sup> CASTRO, Polania Daniel Fernando, La cuarta revolución industrial. Logística 4.0, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 26 Marzo, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://revistadelogistica.com/logistica/la-cuarta-revolucion-industrial-logistica-4-0/>)

<sup>16</sup> MOLDTRANS, Los orígenes del transporte internacional de mercancías (En Línea). Bogota D.C. (Citado 22 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.moldtrans.com/los-origenes-del-transporte-internacional-de-mercancias/>)

<sup>17</sup> OPEN COURSE WARE, La distribución de bienes y servicios, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 19 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=819>)

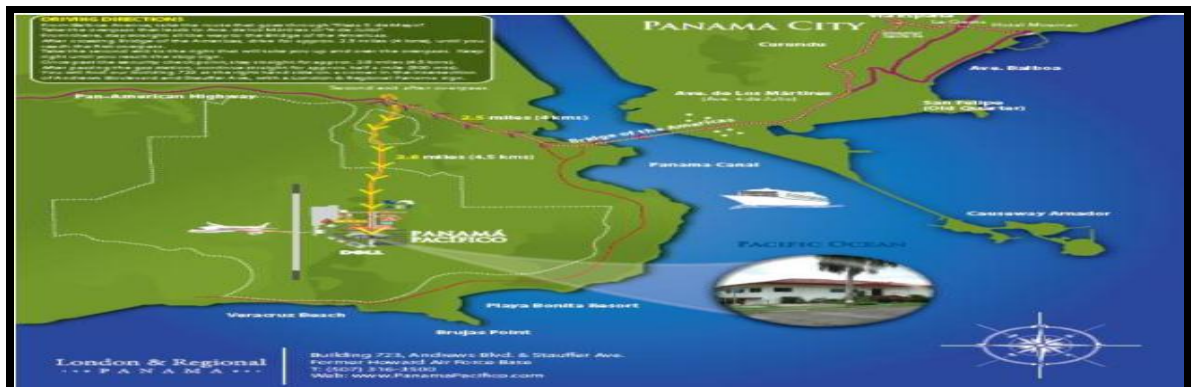
construcción, es la industria la actividad que tiene un mayor Peso dentro de este sector.

La industria es la actividad económica que emplea y transforma los recursos naturales (materias primas y fuentes de energía), en las fábricas para producir productos semielaborados que se emplearán para fabricar otros productos, o productos elaborados listos para el consumo”<sup>18</sup>.

La logística permite a las empresas que desarrollan una actividad industrial a tener una mejor distribución de sus bienes. La inversión extranjera “Se considera la inversión de capital del exterior en el territorio colombiano, incluidas las zonas francas colombianas, por parte de personas no residentes en Colombia (Decreto 2080 de 2000, art. 1)”<sup>19</sup>.

Panamá pacifico está ubicada en una zona tan estratégica globalmente, y por eso las empresas se interesan en este territorio tal como se puede observar en la figura 4 a continuación.

Figura 4 Ubicación Geográfica Panamá Pacífico



Fuente. Panamá Info, <http://panamainfo.com/es/vive-trabaja-divi%C3%A9rtete-panama-pacifico>

<sup>18</sup> RECURSOS TIC, Las actividades industriales, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 18 Febrero, 2019).

Disponible en Internet: (URL: [http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para\\_pdf/quincena3.pdf](http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/para_pdf/quincena3.pdf))

<sup>19</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Inversión Extranjera Directa en Colombia, (En Línea), Bogota D.C. (Citado 15 Febrero de 2019), Disponible en Internet: (URL: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/ce\\_dcin\\_inversionextranjera.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ce_dcin_inversionextranjera.pdf))

El mejor lugar para hacer negocios, “se está construyendo un sector comercial e industrial más moderno, comunidades residenciales y urbanas que incluyen áreas especiales para oficinas corporativas, centros de llamadas, oficinas y facilidades logísticas. Ya se encuentran prestigiosas compañías multinacionales como Caterpillar, Dell, VF Corporation, 3M, Samtec, Wilhelmsen Shit Services y más , que han hecho que Panamá Pacífico sea un centro internacional para sus operaciones. En total Panamá Pacífico tiene más de 80 compañías como parte de su comunidad sigue creciendo”<sup>20</sup>.

El avance alcanzado a través de una visión a 40 años fundamentada en un Plan Maestro, el desarrollo constante del talento, los gigantes clientes que conforman la comunidad comercial de Panamá Pacífico, complementada por un amplia oferta residencial, entre otras múltiples razones, han logrado que el Área Económica Especial sea premiada como la Mejor Zona Franca de las Américas y merecedora de nueve galardones en los premios “Global Free Zones of the Year 2018, una iniciativa del centro de estudios FDI Inteligencia, asociado al diario Financial Times, con sede en Londres.

Por segunda vez se reconoce como la mejor ‘zona franca de las Américas para Educación, Colaboración Académica, Workforce Training & Development y Career Development Support’, esto es debido al trabajo conjunto con universidades, escuelas de la zona e instituciones académicas como Aden, Incae e Inadeh, también recibió los siguientes premios.

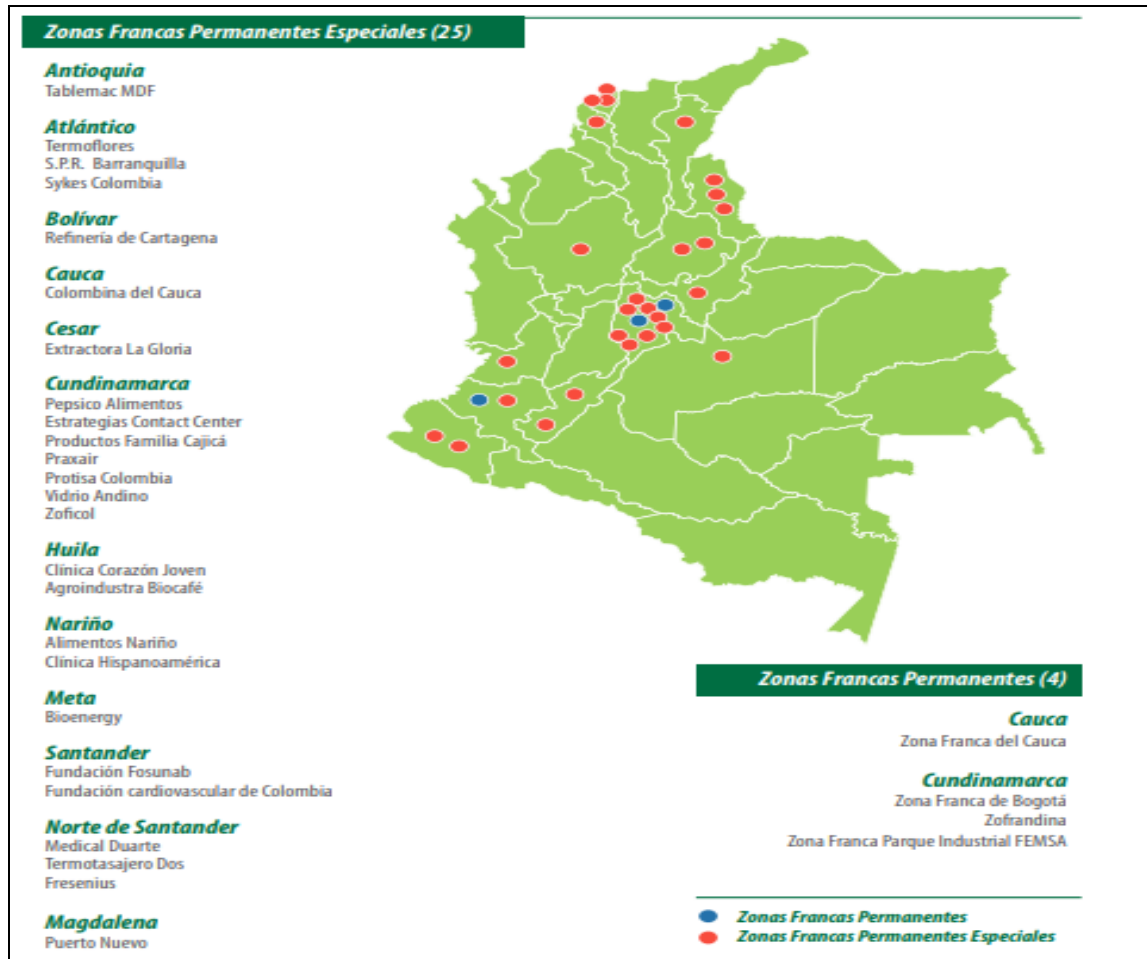
- Sexto lugar a mejor Zona Franca Global
- Mejor Zona Franca Inquilinos Grandes de las Américas
- Mejor Zona Franca para Expansiones
- Mejor Zona Franca para Oneconnectivity

En Colombia las zonas francas operan en 13 departamentos, divididas en zonas francas permanentes y permanentes especiales, en la figura 5 se puede observar mejor la distribución que se tiene en Colombia, 25 zonas francas permanentes y 4 zonas francas permanentes especiales.

---

<sup>20</sup> PANAMAINFO, trabaja, diviértete: Panamá Pacífico, (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 30 Marzo). Disponible en Internet (URL: <http://panamainfo.com/es/vive-trabaja-divi%C3%A9rtete-panama-pacifico>)

Figura 5 Distribución de las Zonas Francas en Colombia



Fuente. Informe de Sostenibilidad 2013.Zona Franca Bogotá.  
<http://zonafrancabogota.com/wp.content/uploads/2016/12/informesostenibilidad2013zfb.pdf>

En la ciudad de Bogotá tenemos una zona franca permanente desde hace 20 años que dio inicio y se encuentra ubicada en el área urbana de ciudad, abarcando un terreno de 64 hectáreas, en la figura 6 se puede observar la ubicación geográfica de la zona franca en la ciudad de Bogotá.



The map displays the Zona Franca de Bogotá, a designated free-trade zone in Bogotá, Colombia. The zone is outlined in red and is situated in the northern part of the city. Key streets shown include Carrera 114, Carrera 113, Carrera 111a, Carrera 110, Carrera 108, Carrera 106, Carrera 105, Carrera 104, Carrera 103a, Carrera 102, Carrera 100, Carrera 104a, Carrera 103a Bis, Carrera 101, Carrera 100, Carrera 104, Carrera 103a Bis, Carrera 101, Carrera 100, Carrera 104, Carrera 103a Bis, Carrera 101, Carrera 100. The map also shows the location of the Bodega Zona Franca, PCmart, and the Parque Centenario. The map is titled 'Zona Franca de Bogotá' and 'Bogotá, Bogotá, Colombia'. The map is titled 'Zona Franca de Bogotá' and 'Bogotá, Bogotá, Colombia'. The map is titled 'Zona Franca de Bogotá' and 'Bogotá, Bogotá, Colombia'.

“La Zona Franca de Bogotá S.A. ha asumido el liderazgo de un modelo de gestión para zonas francas, que articula acciones de sostenibilidad en toda la estrategia empresarial: la dinámica de empleo efectivo requiere:

- 33

- Gestión de los impactos ambientales y de aquellos generados en las comunidades locales, todo esto enmarcado en principios éticos que generen confianza en los negocios”<sup>21</sup>.

La zona franca de Bogotá ha obtenido varios reconocimientos y certificaciones a su gran desempeño y el cual permite que las empresas tengan seguridad y confiabilidad en hacer parte del clúster empresarial, los reconocimientos son los siguientes.

### **CERTIFICACIONES**

- Asociación de empresas seguras AES: ISO 28001-2007
- Norma y Estándares BASC V 4:2012
- Icontec – 9001

### **RECONOCIMIENTOS**

- Mejor zona franca de las Américas, este reconocimiento se otorgó en los premios Global Free of The Year 2017
- Premio nacional de exportadores, en la modalidad de cooperación exportadora Analdex-Proexport en el 2011
- Mejor zona franca latinoamericana, obtuvo el segundo lugar en AZF en el año 2011

Las zonas francas o zonas especiales se han convertido en sitios importantes para la economía de los países, seguir fortaleciendo y generar convenio entre países puede genera una conexión que pueda mantener un nivel estratégico en servicios para el mundo.

En Latinoamérica existen varios tipos de zonas francas como.

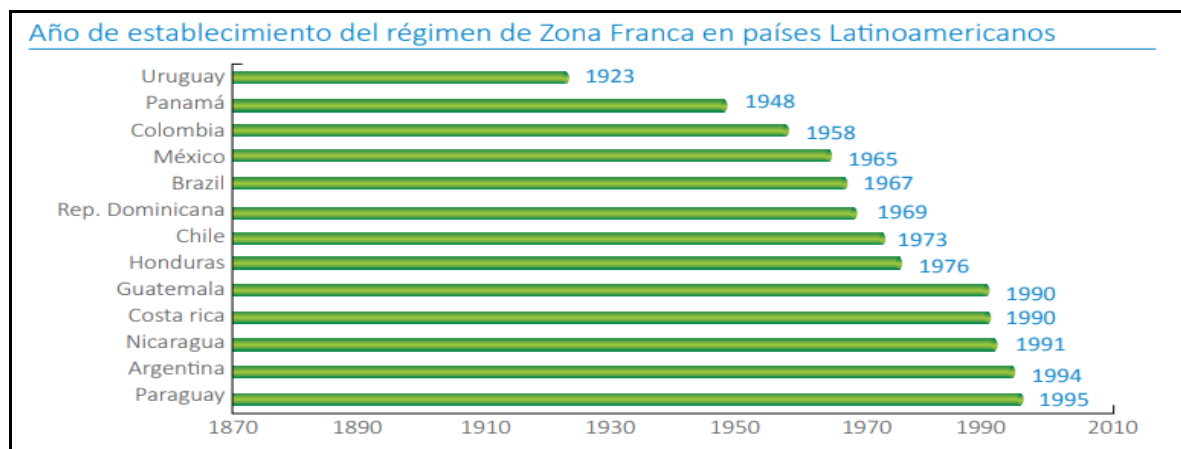
- Zona francas de exportación
- Zonas francas de sustitución de importación
- Zonas francas mixtas

---

<sup>21</sup> ZONA FRANCA DE BOGOTÁ, Informe Sostenibilidad 2013, (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://zonafrancabogota.com/wp-content/uploads/2016/12/informesostenibilidad2013zfb.pdf>)

En la figura 7 vamos a ver el año en la que se empezaron a establecer las zonas francas en estos países latinos.

Figura 7 Año de establecimiento de las zonas francas latinoamericanas

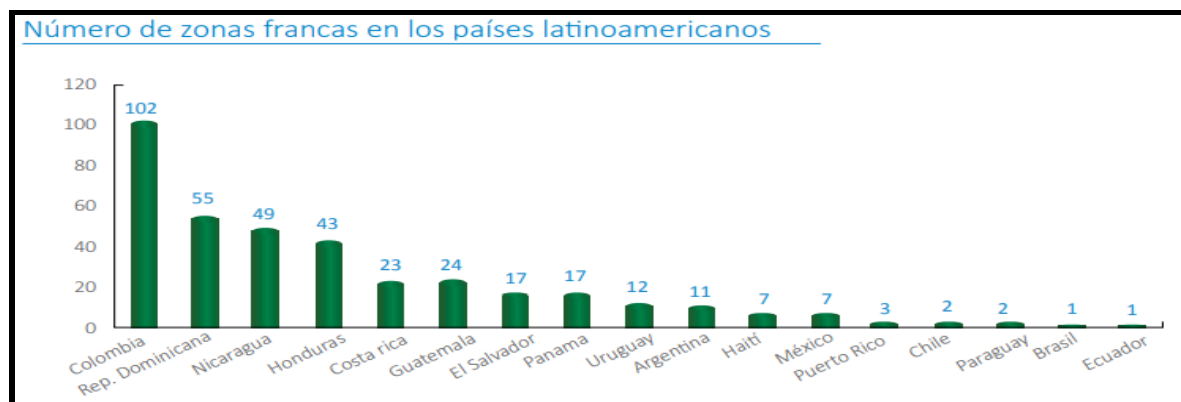


Fuente. Información recopilada por la Asociación de Zonas Francas de las Américas.(AZFA).[http://www.sela.org/media/2465385/revista\\_azfa\\_primera\\_edicion.pdf](http://www.sela.org/media/2465385/revista_azfa_primera_edicion.pdf)

En esta figura podemos darnos cuenta que la primera zona franca establecida fue en Uruguay, después Panamá y Colombia.

En la figura 8 a continuación podemos ver la cantidad de zonas francas que cada país latino cuenta, Colombia lidera estas estadísticas por tal razón la ha hecho reconocida, y le han otorgado premios a varias del país.

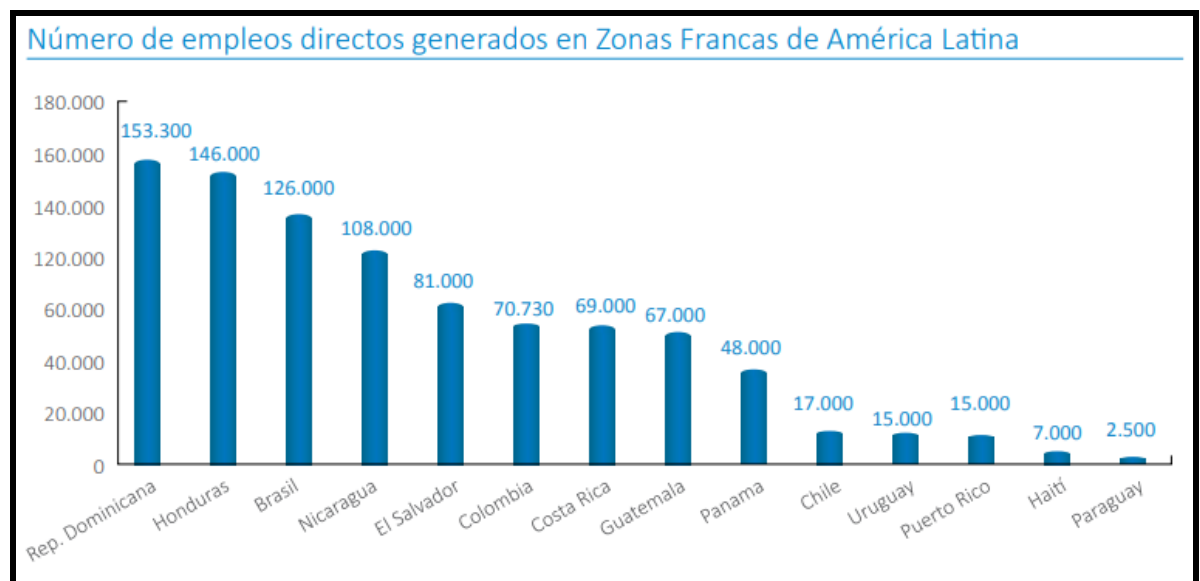
Figura 8 Numero de Zonas Francas países latinoamericanos



Fuente. Información recopilada por la Asociación de Zonas Francas de las Américas.(AZFA).[http://www.sela.org/media/2465385/revista\\_azfa\\_primera\\_edicion.pdf](http://www.sela.org/media/2465385/revista_azfa_primera_edicion.pdf).

Las zonas francas por ser establecimientos que brindan un crecimiento también son generadores de empleos ya que la mayoría cuentan con varias líneas de negocios, podemos observar en la figura 9 que los países que mas generaron empleo fueron Rep Dominicana, Honduras y Brasil con un promedio entre 160.000 a 130.000, los más bajos se encuentran Puerto Rico, Haití y Paraguay entre un 15.000 a 2.500, Colombia y Panamá se encuentran dentro de la media aunque Colombia genera más empleabilidad por la gran cobertura de zonas francas que tiene.

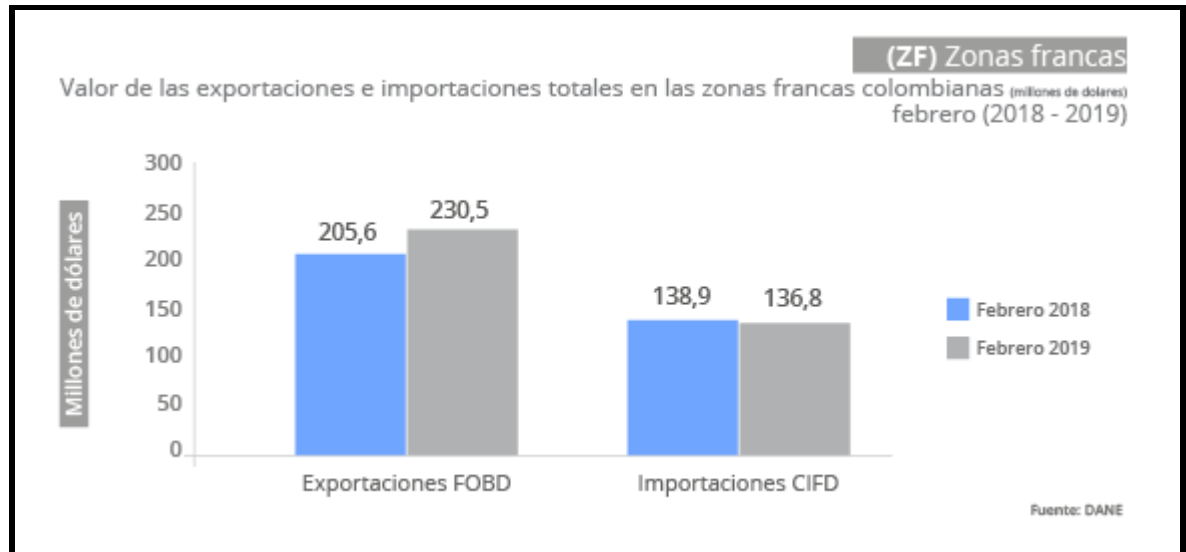
Figura 9 Numero de empleos directos generados en países latinos



Fuente. Información recopilada por la Asociación de Zonas Francas de las Américas.(AZFA).[http://www.sela.org/media/2465385/revista\\_azfa\\_primera\\_edicion.pdf](http://www.sela.org/media/2465385/revista_azfa_primera_edicion.pdf).

Durante el año 2019, se reportó en el mes de Febrero que las zonas francas en Colombia habían reportado un incremento en la exportación en las mercancías a diferencias del año 2018, generando así al país un ingreso de 12.1% a comparación al año anterior con un incremento del 11.9%, a continuación se puede observar en la figura 10.

Figura 10 Diferencia incremento exportación Febrero 2018-2019



Fuente. DANE Información para todos.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/zonas-francas>

Las herramientas que se usan para realizar análisis son PESTEL, FODA, y porterior a estas matrices se puede complementar con un cuadro de mando o Balance scorecard, el análisis pestes es una herramienta que permite a las compañía obtener un diagnostico macroeconómico que me permite identificar oportunidades y amenazas de la compañía u organización, gracias a esta información se pueden realizar varios planes de mejora, ya que este análisis me permite identificar factores internos y externos que puedan estar afectando.

Para fortalecer aún más el diagnostico obtenido con la herramienta PESTEL, se puede desarrollar un análisis FODA, esta me permite también como la anterior a diagnosticar e identificar lo que esta influenciando a la compañía, identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de mejora, y por ultimo un cuadro de mando o Balance Scorecard en el cual se establecen objetivos estratégicos creíbles y alcanzables en los cuales se miden bajo indicadores para cualquier área de la organización.

## **1.6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Las zonas francas han alcanzado un crecimiento en las exportaciones, estos establecimientos son muy importantes para atraer la inversión y generar empleo, estas zonas están acompañadas de conexiones para obtener una mejor distribución de las mercancías que lleguen o salen del país, deben estar ubicadas en sitios estratégicos que no permita que se presenten falencias o retrasos.

### **1.6.2.1 ZONA FRANCA.**

Es una zona especial geográfica en la cual las empresas obtienen beneficios tributarios, en estas se desarrollan varias actividades de las cuales van asociadas a las actividades industriales de bienes y servicios y comerciales.

### **1.6.2.1 DISTRIBUCIÓN.**

Es el proceso mediante el cual el producto tiene una trayectoria desde la elaboración hasta que llega a manos del cliente, es una de las partes indispensables en la cadena de suministro.

Los beneficios aduaneros es el plus del servicio es la motivación para que se establezcan las empresas al territorio nacional

### **1.6.2.2 BENEFICIOS ADUANEROS.**

Los beneficios tributarios o aduaneros se ofrecen a las empresas que hacen uso de las zonas especiales o zonas francas en cada país son descuentos en temas de impuestos, exportaciones de productos, exención de IVA para materias primas, insumos y bienes terminados, ya que están se consideran fuera del territorio aduanero nacional.

### **1.6.2.3 VENTANILLA ÚNICA ADUANERA (VUA).**

Es una medida para centralizar más información y documentación de las mercancías que ingresaran al país, con el fin de facilitar los trámites y gestiones administrativas, también permite la identificar en físico durante el paso por la frontera.

Esta ventanilla se asemeja a la que actualmente se encuentra en la ciudad de Panamá, la principal característica es mitigar todos los trámites que se generen

### **1.6.2.4 BODEGA.**

Una bodega es un lugar donde se guardan generalmente materias primas, productos terminados hasta el momento de su uso o distribución.

#### **1.6.2.5 ADUANA.**

Es un organismo que se encarga de verificar las entradas y salidas de mercancías del país para verificar su buen estado y mantener la seguridad del país, esta a su vez realiza todo el cobro de impuestos.

#### **1.6.2.6 INVERSIÓN EXTRANJERA.**

Es el dinero que se recibe de las personas naturales y jurídicas por medio la compra de acciones, o para una empresa que se encuentre radicada en el país.

#### **1.6.2.7 COMPETITIVIDAD.**

La competitividad es la capacidad que tienen todos los seres humanos para competir en la economía con el fin de obtener beneficios y rentabilidad en las empresas.

#### **1.6.2.8 REGULACIÓN ADUANERA.**

Son una serie de normas que se establecen para disminuir, y facilitar los procesos aduaneros y de comercio exterior con el fin de que todo sea más ágil.

#### **1.6.2.9 CARGA.**

Cargamento o conjunto de efectos o mercancías que para su transporte de un puerto a otro se embarcan y estiban en una nave.

#### **1.6.2.10 CLÚSTER.**

El Clúster se refiere al conjunto de empresas que comparten un territorio y se encuentran interconectadas entre sí, por su actividad económica, estas organizaciones compiten entre las mismas que se encuentran en el territorio, con diversas estrategias, aumento de la producción.

Debido a su importancia, se han creado una serie de organizaciones para representar a las zonas francas a nivel regional y local:

- ANDI (Colombia)
- CNZFE (República Dominicana)
- ADOZONA (República Dominicana)
- CNZF (Nicaragua)
- CNZF (Paraguay)
- AZOFRAP (Panamá)
- AZOFRAS (Costa Rica)

- AGEXPORT (Guatemala)
- CZFU (Uruguay)
- AZAFRANCAH (Honduras)
- CAMTEX (El Salvador)
- AZFA (Latinoamérica)

Herramientas importantes para usar se encuentran análisis PESTEL, FODA, y Balance score card.

#### **1.6.2.11 FODA:**

es una herramienta de la ingeniería en la cual podemos estudiar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cualquier organización

#### **1.6.2.12 PESTEL:**

Es una herramienta de la ingeniería que permite obtener un diagnóstico enfocado en seis factores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### **1.6.2.13 SCORE CARD:**

Es una herramienta de la ingeniería donde se establecen objetivos estratégicos y se realiza el seguimiento por medio de indicadores reales y medibles correspondiente a la organización.

### **1.6.3 MARCO LEGAL**

#### **1.6.3.9 MARCO LEGAL PANAMÁ PACIFICO**

La Agencia del Área Económica Especial Panamá-Pacífico, es una entidad gubernamental creada por medio de la Ley No. 41 de 2004, encargada de administrar, dirigir, operar y desarrollar el Área Panamá Pacífico, en virtud de los Tratados del Canal de Panamá. Tiene como función facilitar los trámites que deben realizar las empresas instaladas y asistirlos en las necesidades que ellos requieran.



## **LEY N° 41 DE 2004, PANAMÁ**

"Que crea un régimen especial para el establecimiento del Área Económica Especial Panamá-Pacífico, y una Entidad Autónoma del Estado, denominada Agencia del Área Económica Especial Panamá-Pacífico.

En la ley ya menciona se desglosaran los artículos más importantes, en el cuadro 1 se hace una descripción del contenido de la ley 41 de 2004.

### **Cuadro 1 Artículo 1 Ley N° 41 de 2004**

<b>Artículo 1. Ley N° 41 de 2004</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear régimen legal, fiscal, aduanero, laboral, migratorio y de negocios especial, para el establecimiento y operación de un Área Económica Especial en el distrito de Arraiján, denominada Área Económica Especial Panamá-Pacífico.</li><li>• Dirigido a incentivar y asegurar el flujo y movimiento libre de bienes, servicios y capitales, para así atraer y promover las inversiones, la generación de empleos y hacer a la República de Panamá más competitiva en la economía global.</li></ul>

Fuente. [http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

En el cuadro 2 se hace mencion al regimen aduanero que actualmente rige en panama pacifico.

### **Cuadro 2 Capitulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 61**

<b>Capitulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico</b>
<b>Artículo 61</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las Empresas del Área Panamá Pacífico, el Desarrollador y el Operador podrán introducir al Área Panamá Pacífico todo tipo o clase de mercancías, productos, equipos y demás bienes en general, así como transferirlos y venderlos a otras Empresas del Área Panamá Pacífico, al Desarrollador y al Operador, sin limitación de cantidades.</li><li>• Exentas, en todo momento, del pago de impuestos, contribuciones, tasas, gravámenes, derechos de importación y demás contribuciones fiscales, nacionales, provinciales o de cualquier otro orden</li></ul>

Fuente. [http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

En el cuadro 3 se hace mención al régimen aduanero de Panamá Pacífico

### Cuadro 3 Capitulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 62

Artículo 62
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existirá dentro del Área Panamá-Pacífico un sistema automatizado de control de movimiento de mercancías y de inventarios. Mediante este sistema se mantendrá un registro de los inventarios y movimiento de entrada y salida de mercancías, productos, equipos y demás bienes en general del Área Panamá-Pacífico.</li><li>• El sistema mantendrá también un control del movimiento general de mercancías, productos, equipos y demás bienes en general dentro del Área Panamá-Pacífico, así como de las transformaciones de que hayan sido objeto.</li><li>• Los controles de entrada y salida de mercancías, productos, equipos y demás bienes en general en el Área Panamá-Pacífico, se harán mediante la auditoría de los inventarios de las Empresas del Área Panamá Pacífico, del Desarrollador y del Operador y no mediante controles físicos previos.</li></ul>

Fuente. [http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

En el cuadro 4 se hace mención al régimen aduanero de Panamá Pacífico donde solo se hará referencia al artículo donde se mencionan las restricciones de las mercancías.

### Cuadro 4 Capitulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 64

Artículo 64
<p>Todas las mercancías, productos, equipos y demás bienes en general que se introduzcan en el Área Panamá-Pacífico podrán salir de dicha Área para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La exportación o reexportación.</li><li>• La venta a visitantes, pasajeros o tripulantes en tránsito o con destino a países extranjeros y cuyo puerto o aeropuerto de salida se encuentre en el Área Panamá-Pacífico.</li><li>• La venta a naves que crucen el Canal de Panamá con destino a puertos extranjeros o que naveguen entre cualquier puerto habilitado de la República y puertos extranjeros.</li><li>• La venta a aeronaves que utilicen los aeropuertos habilitados de la República, con destino a aeropuertos extranjeros.</li><li>• La venta para su introducción en el Territorio Fiscal de la República, previa inclusión y pago, por parte de estos, de todos los impuestos y/o derechos que se causen por la importación y el Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Corporales Muebles y la Prestación de Servicios correspondiente, efectuada por un corredor de aduanas debidamente autorizado.</li><li>• Su exportación a otras zonas con tratamiento fiscal especial.</li><li>• Su destrucción.</li></ul>

Fuente. [http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

## **Cuadro 5 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 65-66**

<b>Artículo 65</b>
No habrá limitaciones a la importación de las mercancías, productos, equipos y demás bienes en general sometidos a licencia y/o contingente arancelario, siempre que sean introducidos al Área Panamá-Pacífico.

Fuente. Embajada Panama.[http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

<b>Artículo 66</b>
No habrá limitaciones a la importación de las mercancías, productos, equipos y demás bienes en general sometidos a licencia y/o contingente arancelario, siempre que sean introducidos al Área Panamá-Pacífico.

Fuente. Embajada de panamá [http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

## **Cuadro 6 Capítulo II Régimen Aduanero de Área Panamá Pacífico Artículo 66**

<b>Artículo 66</b>
Las exportaciones realizadas por parte del Desarrollador, el Operador o las Empresas del Área Panamá-Pacífico desde dicha Área, así como las mercancías, productos, equipos y demás bienes en general que ingresen al Territorio Fiscal Nacional procedentes del Área Panamá-Pacífico, no estarán sujetas a restricciones cuantitativas ni requisitos, trámites o procesos no establecidos en la presente Ley.

Fuente. [http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf)).” <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> REPUBLICA DE PANAMA ASAMBLEA LEGISLATIVA, que crea un regimen especial para el establecimiento y operacion del area economica especial panama-pacifico, y una entidad autonoma del estado denominada agencia del area economica especial panama-pacifico(En Linea). ). Bogota D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: [http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

### 1.6.3.10 MARCO LEGAL ZONA FRANCA BOGOTA

Decreto 2685 de 1999 Zonas Francas Colombia.

“La normatividad para las Zonas Francas en Colombia, se establece partir de la creación del Decreto 2685 de 1999, el Gobierno ha venido elaborando nuevas normativas aplicables al Régimen de las Zonas Francas.

Según Gaitán, a partir de la Ley 1004 del 2005 se cambió el objeto de creación y funcionamiento de las Zonas Francas (ZF). La Ley buscó enmarcar las ZF dentro de los convenios internacionales que Colombia había suscrito, particularmente con la Organización Mundial del Comercio (OMC).

El Régimen de ZF se creó como incentivo para las exportaciones sin pagar renta sobre las ventas al mercado externo. Con esta Ley, el objeto de las ZF cambió, dejaron de ser un instrumento para incentivar las exportaciones y pasaron a ser un mecanismo para generar empleo, atraer Inversión Extranjera Directa (IED), retener inversión nacional, generar centros de desarrollo, mejorar los procesos y dar transferencia tecnológica, en el cuadro 7 se describe el decreto que rige las zonas francas de Bogotá con la ley 1004.

#### Cuadro 7 Decreto 2685 de 1999 Zona Francas Colombia

Ley 1004
Estableció la tarifa de renta en un 15% sin importar hacia donde se vendan los bienes y servicios elaborados en una ZF. Adicionalmente, si el Usuario Industrial de Bienes (UIB) compra materia prima en Colombia destinadas a un proceso industrial que responda al objeto social de la empresa, estará excluido del impuesto sobre las ventas (IVA).

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>

Desde el punto de vista Aduanero la Ley no generó ningún cambio, las Zona Franca continuaron como área geográfica diferentes del Territorio Aduanero Nacional (TAN), donde pueden ingresar mercancías de cualquier parte del mundo para ser transformadas, almacenadas o distribuidas hacia Colombia o el Exterior sin cancelar arancel. Cuando estas salen hacia Colombia cancelan arancel e IVA de acuerdo al contenido extranjero que tengan, tan cómo se relacionan en el cuadro 8 donde se especifica la normativa de las zonas francas.

**Cuadro 8 Normativa Declaratoria zona Francas**

<b>Normativa de declaratoria</b>	
<b>Ley 1819 del 29 Diciembre de 2016</b>	En esta ley se adopta una reforma tributaria estructurada la cual fortalece los mecanismos para evasión y elisión fiscal.
<b>Decreto 2147 de 23 Diciembre de 2016</b>	Este decreto abarca toda la reglamentación de las zonas francas, simplificando la normativa y facilidad de los procesos.
<b>Ley 1004 del 30 de Diciembre de 2005</b>	En esta ley estimula la inversión y se dictan otras disposiciones
<b>Decreto 2685 del 28 de Diciembre de 1999 y modificaciones</b>	Se modifica la legislación aduanera, deben amortizarse a través de dicha legislación.
<b>Decreto 383 del 12 de Febrero de 2007</b>	Se unifica las normas del funcionamiento para las zonas francas

Fuente. legiscomex. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>.

En el cuadro 9 se hace referencia a las principales leyes que tiene actualmente las zonas francas.

**Cuadro 9 Principales leyes Zonas Francas**

<b>Leyes</b>	
<b>Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016</b>	se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y elusión fiscal y se dictan otras disposiciones

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>

**Cuadro 9 (continuación)**

<b>Ley 962 de 2005</b>	se dictan las disposiciones sobre los tramites t procedimientos administrativos de organismos y entidades del estado y particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos
<b>Ley 1004 del 30 de diciembre de 2005</b>	se modifica el régimen para estimular la inversión
<b>Ley 963 del 8 de julio de 2005</b>	se genera una Ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia
<b>Ley 1111 del 27 de diciembre de 2006</b>	se modifica el estatuto tributario de los impuestos que son administrados por la DIAN

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>

Los principales decretos se mencionan en el cuadro 10 a continuacion.

**Cuadro 10 Principales Decretos Zona Francas**

<b>Decretos</b>	
<b>Decreto 2147 del 23 de Diciembre de 2016</b>	en este decreto se modifica el régimen de las Zonas Francas y se general otras disposiciones
<b>Decreto 1299 del 22 de abril de 2008</b>	En este decreto se modifica el Decreto 2685 de 1999, donde se reglamenta el área ambiental de las empresas a nivel industrial.

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>.

**Cuadro 10 (continuación)**

<b>Decreto 390 del 7 de marzo de 2016</b>	En este decreto se establece la regulación aduanera
<b>Decreto 780 del 13 de marzo de 2008</b>	Se adiciona el decreto 2885 de 1999, en la cual se modificó la legislación aduanera
<b>Decreto 1532 del 9 de mayo de 2008</b>	se modifican los niveles de los certificados correspondiente a los reembolsos tributarios -CERT
<b>Decreto 2883 del 6 de agosto de 2008</b>	Se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999, la cual rige a la agencia de aduana
<b>Decreto 4051 del 23 de octubre de 2007</b>	Se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999, la cual rige a la agencia de aduana
<b>Decreto 383 del 12 de febrero de 2007</b>	Se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999, la cual rige a la agencia de aduana
<b>Decreto 2950 del 29 de agosto de 2005</b>	se reglamente la Ley 963 de 2005, y se instaura una ley de estabilidad jurídica a los inversionistas
<b>Decreto 4271 del 23 de noviembre de 2005</b>	Se modifica la estructura de la Unidad Administrativa especial de impuestos y Aduanas Nacionales DIAN
<b>Decreto 3180 de 2002</b>	Se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999, la cual rige a la agencia de aduana

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>.

Las principales resoluciones que han regido en la zona franca de Bogotá se presentan a continuación en el cuadro 11.

### Cuadro 11 Principales Resoluciones Zona Francas

Resoluciones	
<b>Resolución 01 del 3 de diciembre de 2007</b>	en esta resolución se expide el reglamento para el funcionamiento de la comisión intersectorial de las Zonas Francas
<b>Resolución 0432 del 18 de febrero de 2008</b>	se crea el comité de apoyo a la secretaria técnica de la comisión intersectorial de Zonas Francas y se toman nuevas determinaciones
<b>Resolución 285 del 19 de diciembre de 2007</b>	se impone a los depositos públicos y privados, sociedades de intermediación aduanera, portuarias, usuarios de la zona franca, empresas de transporte, agentes de carga internacional, usuarios aduaneros permanentes, la obligación de reportar de forma directa a la unicidad de información y análisis financiero
<b>Resolución 5532 del 24 de junio de 2008</b>	se modifica parcialmente y se adiciona la Resolución 4220 de 2000
<b>Resolución 06456 del 26 de julio de 2005</b>	se modifica la Resolución 4240 del 2000, sistematización de los procedimientos aduaneros

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301><sup>23</sup>

<sup>23</sup> LEGISCOMEX, Regimen de Zona Franca y el nuevo Estatuto Aduanero, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>)



**Cuadro 11 (Continuación)**

<b>Resolución 7002 del 9 de agosto de 2001</b>	se modifica la Resolución 4240 del 2 Junio de 2000, sistematización de los procedimientos aduaneros
<b>Resolución 08657 del 17 de octubre 2003</b>	se modifica parcialmente la Resolución 4240 de 2000, sistematización de los procedimientos aduaneros
<b>Resolución 09098 del 6 de octubre de 2004</b>	se modifica la Resolución 4240 del 2 Junio de 2000, sistematización de los procedimientos aduaneros
<b>Resolución 01513 del 28 de febrero de 2005</b>	se establece la obligación a presentar las declaraciones de importación en forma anticipada para unas mercancías que señalen restricciones
<b>Resolución 4240 del 2 de junio de 2000</b>	Se reglamenta el Decreto 2685 de Diciembre de 28 de 1999, por la cual se modifica la legislación aduanera.
<b>Resolución 05482 del 29 de junio de 2005</b>	Se modifica la resolución 1513 de 2005, en la cual se establecen que se deben presentar declaración de importaciones anticipadamente para algunas mercancías junto con unas restricciones especiales.
<b>Resolución 05796 del 7 de julio 2005</b>	se señalan los lugares habilitados para el ingreso e importación de las mercancías que proviene de Panamá y China
<b>Resolución 15756 del 29 de diciembre de 200</b>	Se modifica y se adiciona la Resolución 00005 del 14 de Enero de 2003, donde se cambian las tarifas de IVA, y arancel de aduanas.

Fuente. <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>

## **1.7 METODOLOGÍA**

### **1.7.1 TIPO DESCRIPTIVA.**

La metodología tipo descriptiva es un conjunto de procedimientos y técnicas usadas para determinar la realización de un estudio de manera organizada. Iniciando con la recolección de la información, diagnóstico, análisis y posterior a esto propuesta.

La elaboración de la propuesta requirió hacer una investigación descriptiva la cual permite brindar un conocimiento sobre el tema que se desarrolla, en este trabajo, para ello fue indispensable disponer de la información que se obtuvo en la misión académica panamá, como en Bogotá de las zonas francas y un refuerzo de información con ayuda de documentos de investigación referente a la posible propuesta de implementación de las buenas prácticas de panamá pacífico con el fin de obtener un desarrollo económico en Bogotá.

### **1.7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.**

Para la elaboración de este documento se manejaron dos tipos de fuentes de información.

**1.7.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.** Información obtenida en la visita académica internacional Panamá y charla ofrecida por la Agencia Panamá Pacífico APP.

**1.7.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.** Apoyo de información de trabajos de investigación relacionados con el tema, consulta de revistas científicas, libros relacionados con zonas francas y zonas especiales.

## 1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

**Tabla 1. Diseño Metodológico**

El proyecto tendrá un desarrollo metodológico definido en cuatro fases las cuales se condensan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12 Diseño Metodológico Fase I**

FASES	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES
I	Recopilación de información	1. observar los aspectos más significativos de la Visita técnica internacional Panamá 2. Identificar los aspectos más significativos de la zona franca en Bogotá. 3. identificación de actividades y técnicas utilizadas en cada zona especial, Panamá y Bogotá. 4. Consulta de documentos como tesis, trabajos de grado, libros, páginas oficiales.	Charla visita técnica Panamá, (Agencia Panamá Pacífico)	Base de datos, Biblioteca Universidad Católica de Colombia, Revistas relacionadas, Videos de charlas obtenidas durante la visita a Panamá

**Fuente. El Autor.**

**Cuadro 13 Diseño Metodológico Fase II**

FASES	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES
II	Diagnostico	Se realizara un cuadro comparativo donde se evidencie la diferencia o similitudes de cada beneficios que ofrecen la entidad panamá pacifico vs zona franca de Bogotá, resaltando las posibilidades de implementacion de las actividades más significativas vistas en el viaje para establecer en Bogotá	Análisis de información obtenida	Información obtenida durante la visita a panamá, y las fuentes usada para la recolección de información de las zonas franca de Bogotá

Fuente. El Autor.

**Cuadro 14 Diseño Metodológico Fase III**

FASES	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES
III	Análisis	<p>1. Atraves de una matriz PESTEL y FODA, realizar un análisis con el fin de definir estrategias que permitan generar una propuesta de mejoramiento a la zona franca de Bogotá D.C</p> <p>2. Realizar un cuadro de mando Balanced Scorecard con el fin de establecer indicadores para las estrategias que se obtengan, el cual permita tener un control y evaluación del desarrollo de la zona franca en Bogotá D.C.</p>	Cuadro comparativo entre Panamá Pacífico y zona franca de Bogotá	Base de datos, Biblioteca Universidad Católica de Colombia, Revistas relacionadas, Videos de charlas obtenidas durante la visita a Panamá

Fuente. El Autor.

**Cuadro 15 Diseño Metodológico Fase IV**

FASES	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	FUENTES
IV	Realización documento comparativo	Realizar una propuesta de mejoramiento de las zonas especiales de Bogotá para obtener un incremento en el desarrollo económico e incentivar la inversión extranjera, tomando como ejemplo las buenas prácticas de Agencia Panamá Pacífico APP.	Identificar las diferencias y realizar la propuesta de mejoramiento para las zona franca de Bogotá	lista de información obtenida en el cuadro comparativo entre Panamá Pacífico y Zona Franca Bogotá

**Fuente. El Autor.**

## **2 DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **2.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A VISITA TÉCNICA A PANAMÁ PACÍFICO Y LA ZONA FRANCA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

#### **2.1.1 PANAMÁ PACIFICO**

##### **2.1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

En la figura 7 se puede observar la entrada principal al centro de visitantes de Panamá Pacífico.

Figura 11 Panamá Pacífico



**Fuente. Autor**

Panamá pacífico está ubicada en una antigua base aérea militar de Howard el cual fue inaugurada en el año 1942 , esta base albergo 22.000 soldados con sus familias por varios años, el 1 de Noviembre de 1999, regresa a panamá, como parte del tratado Torrijos Carter, ya que en ese momento existieron gobiernos que se preocuparon para retomar esos terrenos para los panameños, y allí consultaron al banco mundial el cual sugirió que se realizara una área económica especial de uso mixto, en esta aérea se encuentra un área comercial e industrial, el inversionista puede vivir en el área sin salir de panamá pacífico.

Mediante la ley 41 del 2004, aprobada el 20 de Julio del 2014, se crea el área económica en el cual se dan beneficios fiscales, lo único que se vende en el área son las residencias, el resto se alquila.

Panamá Pacífico administra, promueve, e incentiva a los inversionistas a invertir en ellos, con el convenio entre London % Regional el cual es el desarrollador del plan maestro en las tres aéreas a desarrollar bodegas, oficinas y residencias, el área de oficina tienen empresas relacionadas con recursos humanos, los servicios de contabilidad, área de manufactura, área de logística, tiene el aeropuerto, servicios de aduana y servicios de migración, las bodegas que ofrece Panamá pacífico se hacen según requerimientos del inversionistas.

Esta área de alta valorización con 1400 hectáreas, 20.000 unidades residenciales, 1000 residencias entregadas, 600 unidades en construcción, 2500 en planeación, 100 millones de dólares en ventas anuales residenciales, 30 millones de dólares en rentas comerciales, 961 millones de dólares a la economía del país, más de 15000 empleos generados.

Esta se caracteriza por sus proyectos innovadores y es una de las áreas económicas más importantes de la región, ya que cuenta con una ubicación estratégica, infraestructura de punta, ventanilla única, seguridad de la inversión, incentivos fiscales y aduaneros, también se caracteriza por incentivar actividades de telecomunicaciones, manufactura de alto valor, sedes para empresas multinacionales operaciones logísticas, industria marítima y de aviación, tiene un terreno para oficinas y bodegas para las empresas.

Lo que hace atractivo a Panamá pacífico, son sus incentivos fiscales, las empresas que hacen parte de Agencia Panamá Pacífico, empresa que se establece allá firma un contrato por 10 años, no paga impuestos ni importación ni de exportación, solo el municipal.<sup>24</sup>

En la figura 8 se muestra la reunión donde nos hablaron de la historia de Panamá pacífico y de sus características principales, beneficios y la importancia que tiene para el país.

---

<sup>24</sup> BARRANCOS Diego, CONEJO Eloisa, FUENTES Edwin, GANTE Mareliza. Área Económica Panamá Pacífico, (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 22 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: [https://www.academia.edu/28974229/Panama\\_Pacifico](https://www.academia.edu/28974229/Panama_Pacifico))

Figura 12 Conferencia Panamá Pacífico



Autor: Ricardo Losada Sáenz

#### **2.1.1.2 FORTALEZAS O INCENTIVOS DE LA ZONA ESPECIAL PANAMÁ PACÍFICO**

En la visita a la agencia panamá pacífico nos encontramos con una gran maqueta donde se muestra la ubicación geográfica de este lugar como se puede observar en la figura 9.

**Figura 13** Maqueta territorio Panamá Pacífico.



Autor: Ricardo Losada Sáenz



Una de las fortalezas que tiene Panamá Pacífico es su ubicación geográfica, ya que obtiene una mejor accesibilidad de mercancías y esto le permite conectarse con el mundo. Los incentivos fiscales y operativos que brinda esta zona son llamativos para el inversionista e incluso para Panamá ya que así asegura la inversión extranjera directa al país. Continuación mencionaremos las fortalezas y los beneficios que más atraen a los inversionistas.

### **FORTALEZAS PANAMA PACIFICO**

- Su ubicación geográfica, el cual le permite estar en el centro del comercio mundial ya que cuenta con casi 2000 hectáreas
- Cuenta con aeropuerto internacional
- Cuenta con la mejor conectividad en América Latina y una gran capacidad de banda ancha, ya que cuenta con un sistema de cables de fibra óptica que cruzan Panamá.
- Convenio público-privado entre la Agencia Panamá Pacífico y London & Regional, el cual ha permitido la disminución de trámites.
- Cuenta con una normativa legal especial para los temas relacionados con migración, laborales y aduaneros.
- En Panamá Pacífico se pueden desarrollar varias actividades como manufactura, logística, centro de llamadas, actividades industriales, comerciales.
- Panamá cuenta con la mejor infraestructura portuaria a nivel mundial, se ubica entre las tres mejores en América Latina por su excelencia en carreteras, y se encuentra entre las siete mejores infraestructuras de transporte aéreo del mundo.
- Panamá es una de las economías más competitivas y brinda estabilidad gubernamental al, social, y ambiental.
- El desarrollo del talento profesional, personal capacitado y bilingües.
- Maneja un excelente nivel de desempeño en logística y conectividad.

### **BENEFICIOS QUE OFRECE PANAMA PACIFICO**

Son aplicables a todas las empresas, excepto a aquellas que están identificadas en la Ley 41 de 2004, modificada por las Leyes 31 y 69 de 2009, como Actividades de Negocios Específicas, los impuestos directos descritos a continuación:

- Impuesto sobre la Renta
- Impuesto sobre Dividendos y Complementario
- Impuesto de Transferencia de Remesas al Extranjero

Las actividades con beneficios fiscales (100%) en cuanto a los impuestos que gravan las ganancias, son las siguientes:

- Servicios Off Shore (fuera del territorio).
- Compra- venta o traspaso de acciones entre empresas del área.
- Venta de mercancías, productos, equipos y bienes, así como la prestación de servicios a visitantes, pasajeros o tripulantes en tránsito al exterior o a naves que crucen el Canal de Panamá, salvo que la venta la realice el propio manufacturero o una empresa del Área de su mismo grupo económico.
- Venta de mercancías, productos, equipos y bienes, así como la prestación de servicios a aeronaves que utilicen los aeropuertos habilitados de la República de Panamá, con destino a aeropuertos en el extranjero, excepto en el caso que la venta la realice el propio manufacturero o una empresa del Área de su mismo grupo económico.

#### **SERVICIOS O ACTIVIDADES RELACIONADOS CON LA AVIACIÓN Y AEROPUERTOS:**

- Transporte, manejo y almacenamiento de carga en general.
- Mantenimiento, reparación conversión y reconversión de aeronaves
- Distribución, mantenimiento, conversión, reconversión y manufactura de partes y/o piezas de aeronaves.
- Manufactura de productos, componentes y partes de alta tecnología; así como, procesamiento, fabricación, ensamblaje o manufactura de productos, componentes y partes en las cuales se utilice alta tecnología.
- Servicios multimodales y logísticos.
- Servicios de centros de llamadas para uso comercial (Call Centers)
- Captura.
- Procesamiento.
- Almacenamiento.
- Conmutación.
- Transmisión y retransmisión de datos e información digital.
- Enlace de señales de radio, televisión, audio, vídeo y/o datos.
- Administración de oficinas a usuarios dentro del área o fuera del territorio de Panamá o establecidos fuera del territorio de la República de Panamá
- Investigación y desarrollo de recursos y aplicaciones digitales para usos en redes Intranet e Internet.

## **RÉGIMEN ADUANERO ESPECIAL**

- Sistema automatizado de control de movimiento de mercancías, basado en el audito de los inventarios y no en controles físicos
- Representación de la Autoridad Nacional de Aduanas en el sitio.

## **ACTIVIDADES CINEMATOGRAFICAS Y AUDIOVISUALES**

Son aplicables a las empresas que se dediquen a actividades cinematográficas y audiovisuales, cuya industria es fomentada bajo la Ley 36 de 2007, que se establezcan el Área Económica Especial Panamá Pacífico, los beneficios de la citada ley.

## **EMPRESAS CON LICENCIA DE SEDES MULTINACIONALES**

Son aplicables a las empresas con licencia de sedes de empresas multinacionales que se establezcan en el Área Económica Especial Panamá Pacífico, los incentivos de la Ley 41 de 2007.

## **ASPECTOS RELEVANTES DEL RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL**

- Aplicación de las normas del Código de Trabajo, con flexibilidad para pactar, el día de descanso entre los trabajadores y empleadores.
- Posibilidad de operar durante los fines de semana y días de fiesta o duelo nacional.
- Fuerza laboral extranjera del 10 al 15%, con excepciones por limitaciones en mano de obra calificada.
- Representación del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral dentro de Panamá Pacífico.

## **ATRATIVOS GENERALES DEL RÉGIMEN MIGRATORIO ESPECIAL**

- Visas especiales de inversionista y de trabajador.
- Visas para reagrupación familiar (familiares de los trabajadores).
- Proceso ágil para visas y permisos de trabajo para extranjeros.
- Importación libre de impuesto de artículos domésticos y personales hasta \$100,000 dólares.
- Representación del Servicio Nacional de Migración en el sitio.
- Estabilidad del régimen jurídico de las inversiones
- Estabilidad del Régimen Jurídico de las inversiones aplicable por el término de 10 años
- Estructura de impuestos corporativa

- El período de 10 años se inicia en el momento que la empresa se registra en el área.”<sup>25</sup>

## **EL SISTEMA INTEGRADO DE TRAMITES (SIT, VENTANILLA UNICA)**

“El Sistema Integrado de Trámites es un organismo de la Agencia del Área Panamá Pacífico (APP), conformado por medio del Decreto Ejecutivo 77 de 1 de junio de 2006, que agiliza la realización de trámites por las empresas en el área. Este sistema evita efectuar trámites ante distintas entidades gubernamentales, ya que, a través de este, los usuarios podrán recibir servicios en el sitio, de:

- Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral MITRADEL
- Servicio Nacional de Migración
- Autoridad Nacional de Aduanas
- Caja De Seguro Social CSS
- Municipio de Arraiján
- Cuerpo Bomberos de Arraiján
- Autoridad Nacional Del Ambiente ANAM
- Ministerio de Vivienda MIVI
- Ministerio de Desarrollo Agropecuario MIDA
- Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre ATTT
- Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales IDAAN

El SIT ofrece, a las empresas del Área Panamá-Pacífico y a sus trabajadores, diversos servicios en los que se aplican procesos ágiles, así como el trato individual y personalizado en la atención de los diversos asuntos administrativos; tales como: permisos de trabajo para trabajadores extranjeros, registros de contratos de trabajo, visas para extranjeros que inviertan o trabajen en el área y para sus dependientes, afiliación de trabajadores e inscripción de empleadores en el régimen de seguridad social, trámites y pagos de planillas, aprobaciones de anteproyectos y proyectos de planos de construcción y remodelación, aprobación de Estudios de Impacto Ambiental y demás asuntos en materia de desarrollo urbano, el pago de tributos municipales, Entre otros. Para la prestación de los servicios y con el propósito que las empresas en el Área Panamá-Pacífico y sus trabajadores puedan efectuar, vía electrónica, los trámites que precisen, en forma más expedita, eficiente y eficaz, ante las diversas instituciones que conforman el

---

<sup>25</sup> AGENCIA PANAMA PACIFICO, Regímenes Especiales. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=regimenes>)

Sistema Integrado de Trámites (SIT), la Agencia del Área Económica Especial Panamá-Pacífico, implantó la automatización del sistema, ajustada a los procesos de la entidad y las necesidades de sus usuarios”<sup>26</sup>.

### **2.1.1.3 EMPRESAS QUE HACEN PARTE DE PANAMÁ PACIFICO**

Las empresas que hacen parte de panamá pacifico son las siguientes.

**3M CIENCIA APLICADA A LA VIDA**, esta compañía escogió panamá concentra su línea de negocio y tener un centro de distribución y fabricación agilizando la distribución de sus productos con el fin de suplir las necesidades de los mercados que corresponden al continente americano, Asia y Europa.

“3M Panamá Pacífico es un caso digno de estudio, ya que demuestra como la manufactura liviana, de alta tecnología, no solo es viable pero además rentable en Panamá, cuando se combina con la capacidad logística del país.”<sup>27</sup>

**FLAVOR INFUSION INTERNATINAL S.A. (FISA)** FISA es una empresa dedicada a la industria de los sabores químicos para alimentos y bebidas, comercializa su producto por América Latina y el caribe, tiene su planta de producción en el área especial Panamá Pacífico desde el 2012.

**DELL** “Dell abrió la primera operación de la compañía en América Central en el año 2003 y en ese momento Panamá fue elegido por su estratégica posición geográfica, su economía estable y dolarizada y las facilidades que el istmo ofrece. Desde ese momento hasta hoy, la empresa ha experimentado una gran transformación digital, tanto a nivel operativo como en sus diferentes modelos de negocios”<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> AGENCIA PANAMA PACIFICO, El Sistema Integrado de Trámites. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 28 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=aduana>)

<sup>27</sup> PANAMA PACIFICO, Datos Interesantes. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 03 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.panamapacifico.com/es/area-economica-especial>)

<sup>28</sup> ESTRATEGIA Y NEGOCIOS. Dell apuesta por su crecimiento en Panamá (En Linea). Bogota D.C. (Citado 30 Mayo 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1183076-330/dell-apuesta-por-su-crecimiento-en-panam%C3%A1>)

## **2.1.2 ZONA FRANCA BOGOTÁ**

### **2.1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.**

En la figura 14 se puede observar la entrada principal a la zona franca de Bogotá

Figura 14 Zona Franca Bogotá



Fuente. <http://zonafrancabogota.com/>

Las zonas francas en Colombia, dieron inicio en 1958 con la apertura de las zonas en Barranquilla, acá se crearon las zonas francas industrial y comercial.

En 1985 con la ley 109, se definió que las zonas francas eran establecimientos públicos el cual eran las encargadas de fomentar el comercio exterior, la generación de empleo, en esta norma se iniciaron los incentivos tributarios y aduaneros con el fin de obtener un desarrollo regional.

“En 1991 se inició un proceso de creación de la zona franca de Bogotá, la cual se ha dedicado a mantenerse en los niveles más altos de competitividad, llegando así a ser al día de hoy administradora de sus propias instalaciones, operando y

desarrollando otras zonas francas en Colombia. Este tipo de negocio ha crecido ordenada y favorablemente en bien del comercio exterior”<sup>29</sup>.

En Colombia la constitución de las Zonas Francas ha pasado por algunas etapas que ha sido parte primordial para el desarrollo de la creación de esta zona especial.

“1958 a 1992, fueron establecimientos públicos nacionales que se basaban bajo la Ley 105 de 1958, que hablaba de facilitar al empresario la distribución y el comercio Exterior, esta ley genero un manifestó de inconformidad por varias Personas del estado, ya que la creación de las Zonas Francas se podría prestar para la realización de actividades ilícitas”<sup>30</sup>.

“En el año de 1996, fue aprobado el decreto 2233 que reclasifico las zonas francas industriales, dándoles así la evolución de tener su territorialidad propia, y se dio inicio a la exoneración de gravámenes de importación.

En el 2005 se expidió la ley 1004 y los decreto 383 y 4051 de 2007, con el fin atraer más la inversión extranjera, y quedando así el régimen actual de estas zonas especiales de libre comercio”<sup>31</sup>.

Al día de hoy las Zona Franca de Bogotá es un parque empresarial con 20 años de experiencia y cuenta con 64 hectáreas el cual permite el desarrollo de actividades industriales, de bienes y servicios. También cuenta con la alianza de casi 400 empresas en varios sectores el cual obtienen beneficios tributarios, aduaneros y de comercio exterior, todo con el fin de minimizar los procedimientos de comercio.

---

<sup>29</sup> EL PORTAFOLIO, Zona Franca Bogotá es un modelo de desarrollo (En Linea). Bogota D.C. (Citado 25 Febrero 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/zona-franca-bogota-modelo-desarrollo-43980>).

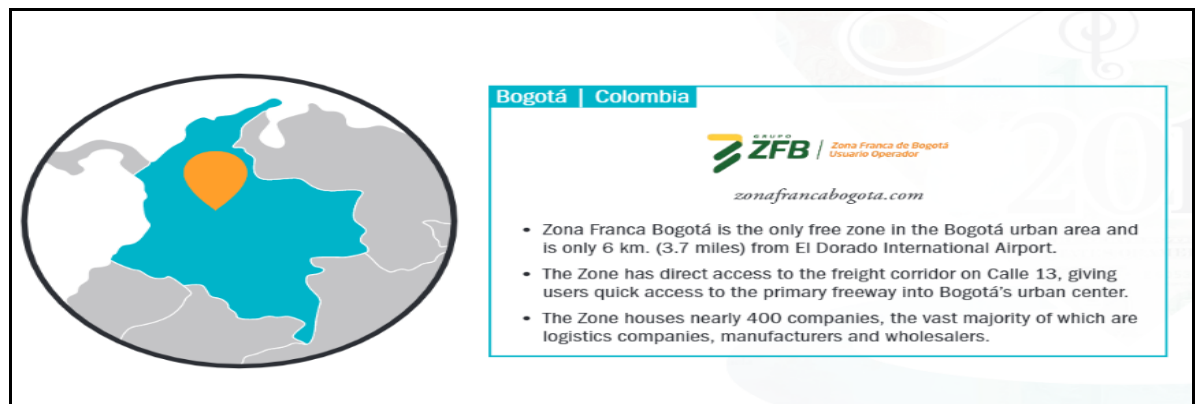
<sup>30</sup> URIBE. Valencia María Fernanda. CORTES. Vargas Mateo, historia desarrollo e impacto de las zonas francas y aduanas en Colombia y Perú seminario internacional de profundización de negocios internacionales y finanzas, universidad privada de Tacna. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 12 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/Viewer/index.jsp?file=123456789/771/HISTORIA%2c%20DESARROLLO%20E%20IMPACTO.pdf>).

<sup>31</sup> BANCO DE LA REPUBLICA, Zonas Francas Evolución en Colombia. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 13 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: [http://www.banrep.gov.co/economia/sal\\_deu\\_x/pcebracs\\_3.pdf](http://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/pcebracs_3.pdf))

En el 2017 la revista Site Selection Magazine destacó a la zona franca de Bogotá como una de las mejores zonas francas en Latinoamérica y el caribe, donde obtuvo el puesto número dos, los criterios que se basaron expertos e la industria fueron los siguientes, como se puede ver en la figura 15 a continuación.

- Excelente relación con los inversionistas
- Beneficios tributarios y facilidad de adquisición
- El talento humano cuenta con capacidades y experiencia
- Acceso fácil a la información por su facilidad en la navegación de su página web

Figura 15 The Most Productive Port In The U.S



Fuente. Revista Site Selection Magazine.  
[https://siteselection.com/digitalEdition/2017/nov/?utm\\_source=announcement&utm\\_medium=email&utm\\_content=mag&utm\\_campaign=DigitalEditionNovember](https://siteselection.com/digitalEdition/2017/nov/?utm_source=announcement&utm_medium=email&utm_content=mag&utm_campaign=DigitalEditionNovember).

#### 2.1.2.2 TIPOS DE ZONAS FRANCAS EN BOGOTÁ.

- **ZONA FRANCA PERMANENTE.** “Es aquella donde en un área determinada varias empresas (usuarios) desarrollan sus actividades industriales, comerciales o de servicios.
- **ZONA FRANCA TRANSITORIA.** Es aquella que se autoriza para la celebración de ferias, exposiciones, congresos, seminarios de carácter internacional con importancia para la economía y el comercio internacional del país.



- **ZONA FRANCA PERMANENTE ESPECIAL.** Es aquella en donde una sola empresa (usuario industrial), independientemente del área geográfica donde se ubique, tiene la posibilidad de amparar su actividad con los beneficios de Zona Franca. Se trata de proyectos de alto impacto económico y social para el país. Admite, entre otras, las siguientes modalidades:
  - De bienes.
  - De servicios.
  - De servicios de salud.
  - De proyectos agroindustriales.
  - De sociedades portuarias.
  - De reconversión de empresas existentes.<sup>32</sup>

### 2.1.2.3 FORTALEZAS O INCENTIVOS DE LA ZONA FRANCA EN BOGOTÁ

En las zonas francas de Bogotá se encuentran tres clases de beneficios, Beneficios aduaneros, tributarios, y de comercio exterior, durante la permanencia de las empresas en esta zona se garantiza que se recibirán los beneficios hasta el tiempo que le empresa pertenezca y conserve una buena calidad como usuario.

La zona franca de Bogotá cuenta con servicios de operación, Bodegas, patios, Oficinas, locales, Data center, alquiler del siguiente equipo de puente Grúa, montacargas y elevador. Cabe resaltar que estas empresas obtienen una reducción en costos de seguridad y servicios públicos ya que no debe hacer contratación propia por que con esto cuenta la zona franca. Los beneficios principales son aduaneros, tributarios y de comercio exterior.

#### Cuadro 16 Beneficios Aduaneros Zona Franca Bogotá

Beneficios Aduaneros	
La base gravable al momento de realizar una importación es más	baja si los
productos con elaborados dentro del territorio de la zona franca.	
Los derechos de importación son más bajos siempre y cuando los productos sean elaborados en la zona franca	

Fuente. ANDI. Tipos de Zonas Francas. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 13 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#>)

<sup>32</sup> ANDI. Tipos de Zonas Francas. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 13 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#>)

### Cuadro 16 (continuación)

Almacenamiento ilimitado de mercancías sin pago del impuesto de nacionalización e IVA.
Los productos elaborados o transformados dentro de esta zona especial se consideran nacionales
No debe pagar los impuestos cuando los bienes han perdido su valorización comercial, estos se pueden destruir
Almacenamiento indefinido de mercancías
Importación de bienes al exterior sin hacer trámite aduanero, solo con el documento de exportación DEX
Fuente. ANDI. Tipos de Zonas Francas. <a href="http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#">Http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#</a>

### Cuadro 17 Beneficios Tributarios Zona Franca

Beneficios Tributarios
Las empresas que hacen parte de esta zona especial pagan el 20%, en impuestos de Renta, y la tasa nacional establecida es del 33%.
La empresa tiene una tasa del 0% en utilidades mayores a 800 millones de pesos en el impuesto de Renta
Los productos terminados o adquiridos en Colombia, como materia prima, insumo, se encuentran exentos del IVA
Las ventas de mercancía extranjera entre empresas que hacen parte de la zona franca no causan IVA
Se exime el pago del impuesto de remesa 7% sobre giros internacionales
Las empresas están exentas de los tributos aduaneros como IVA Y arancel, cuando introducen mercancía traída desde el exterior.
Fuente. ANDI. Tipos de Zonas Francas. <a href="http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#">Http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#</a>

**Cuadro 18 Beneficios Comercio Exterior Zona Franca**

Beneficios Comercio Exterior				
Asesoría personalizada con funcionarios de la DIAN				
Las empresas pueden clasificar y redistribuir los bienes desde la zona franca sin nacionalizar.				
Los movimientos de mercancía se pueden realizar de forma libre a los depósitos franco y puertos				
Recibir financiación por parte de proveedores, solo se informa el banco de la república del endeudamiento externo a un plazo no mayor de 6 meses y se cuenta a partir de la fecha del transporte.				
El giro de divisas inicia a partir de la fecha en que se nacionaliza los bienes y tienen un plazo de 180 días para proceder.				
Manejo de divisas y peso por la compra entre residentes en Colombia				
El giro de divisas inicia a partir de la fecha en que se nacionaliza los bienes y tienen un plazo de 180 días para proceder.				
Libertad de monetizar sus divisas				
Libertad de repatriar sus utilidades				
Centralización de las operaciones de comercio exterior				
No se exige póliza				
No se exige un determinado porcentaje de nacionalización en los bienes que produzca la empresa ni de compras locales				
El ingreso de la mercancía no está sujeto a verificación o vistos buenos.				

Fuente. ANDI. Tipos de Zonas Francas. [Http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#](http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/GuiInv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#)

#### 2.1.2.4 EMPRESAS QUE HACEN USO DE LAS ZONA FRANCA BOGOTÁ

**ALMAVIVA, GRUPO BANCO DE BOGOTÁ** es un operador logístico, permite brindar soluciones que se adapta a las necesidades de los clientes, tiene

cubrimiento en puertos marítimos, ciudades fronterizas y principales ciudades del país.

**JANUS LTDA** Janus es una compañía dedicada al a comercialización y distribución de equipos de cómputo, que “mantienen una excelente relación entre los últimos desarrollos tecnológicos y una oferta de valor acorde con las expectativas de los clientes, asegurando satisfacción y respaldo en nuestras marcas a través de alianzas estratégicas con nuestros proveedores, un equipo humano comprometido y motivado y un portafolio de servicios permanente y completo”<sup>33</sup>.

**SERLEFIN S.A.** esta compañía ofrece los servicios de outsourcing y offshoring, por medio de la implementación de soluciones inteligentes junto con procesos innovadores para la satisfacción del cliente. "Aprovechamos la muy buena infraestructura que tiene la Zona Franca de Bogotá, para que apoyados en ellos podamos brindar garantía y estabilidad a nuestros clientes de que su información corra a través de canales seguros."<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> TRABAJA EN ZONA FRANCA, Janus. (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 17 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com/info-empresa-lightbox/?cod=6a008c3c78707ba>)

<sup>34</sup> GRUPO ZONA FRANCA. Casos de Éxito. (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.grupozfb.com/casos-de-éxito>)

## 2.2 REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO COMPARATIVO QUE PERMITA IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS EN CUANTO A LOS BENEFICIOS DE PANAMA PACIFICO Y LA ZONA FRANCA EN BOGOTA D.C.

Mediante un cuadro, se mostrarán las diferencias de los beneficios, tributarios, aduaneros, de comercio exterior, infraestructura y ubicación geográfica de cada una de las zona especial de libre comercio Zona franca Bogotá y Panamá Pacífico, con el fin de identificar las características de ellas.

### 2.2.1 DIFERENCIA BENEFICIOS GEOGRÁFICOS

En el cuadro 19 se realiza la comparación a nivel geográfico de la zona franca y panamá pacífico

**Cuadro 19 Comparativo Geográfico entre Panamá y Zona Franca Bogotá**

	PANAMA PACIFICO	ZONA FRANCA BOGOTA
<b>GEOGRAFICO</b>	Excelente ubicación geográfica, con casi 2000 hectáreas	Cuenta con una ubicación geográfica estratégica
	accesibilidad a mercancías	acceso directo al corredor de carga de principales autopistas
	Continua	
	Continua	
	Conectividad con América latina	Excelente conectividad Aérea a principales ciudades de América
	desarrollo de actividades como manufactura, logística, industriales y comerciales	Ubicada en el centro del continente, a 5 horas de avión a Nueva York, México, Sao Paulo
	Infraestructura portuaria, carreteras y transporte marítimo y aéreo	Infraestructura carreteras y transporte aéreo

**Fuente. Autor**

### 2.2.2 DIFERENCIA BENEFICIOS INFRAESTRUCTURA

En el cuadro 20 se realiza el comparativo de los beneficios a nivel de infraestructura que tiene panamá pacífico y la zona franca en la cual se evidencias lo más destacable de cada una.

**Cuadro 20 Comparativo Infraestructura entre Panamá y Zona Franca Bogotá**

	PANAMA PACIFICO	ZONA FRANCA BOGOTA
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Aeropuerto propio	cercanía al Aeropuerto internacional el Dorado
	Área para vivienda, casas y apartamentos	la Zona franca se encuentra ubicada en el área urbana de Bogotá
	Soluciones corporativas, oficinas amobladas y en obra gris	Soluciones corporativas, oficinas amobladas y en obra gris
	Cercanía al canal de Panamá	Soluciones eficientes en diseño y construcción para data center en Zona Franca de Bogotá. Área blanca para data center
	Panamerica Corporate Center (PCC) ofrece zona para logística, ensamblaje, distribución, movimiento de carga, bodegaje y manufactura de alta tecnología.	Cuenta con servicio de operación, Bodega, Patios, Locales comerciales, alquiler de maquinaria.

**Fuente. Autor**

### 2.2.3 DIFERENCIA BENEFICIOS ADUANEROS

En el cuadro 21 se realiza la comparación de los servicios aduaneros que ofrecen como ventajas en panamá pacífico y zonas francas, el cual nos permite evidenciar las diferencias de cada una.

**Cuadro 21 Comparativo Aduanero entre Panamá y Zona Franca Bogotá**

	PANAMA PACIFICO	ZONA FRANCA BOGOTA
ADUANEROS	Sistema automatizado de control de movimiento de mercancías, basado en el auditorio de los inventarios y no en controles físicos	Procesamientos parciales entre empresas de una zona franca y el TAN (Territorio Aduanero Nacional).
		Nacionalización parcial de las materias primas o productos terminados
	Representación de la Autoridad Nacional de Aduanas en el sitio	Utilización de DTA o OTM para traslado desde puertos y pasos de fronteras, el formulario movimiento de mercancías hace las veces de DEX
	Procesos Aduaneros automatizados	Verificación de inventarios previo a la nacionalización y pago sólo por los bienes para venta y no por defectuosos para rechazo

Fuente. Autor

#### 2.2.4 DIFERENCIA BENEFICIOS TRIBUTARIOS

En el cuadro número 22 se relacionan las diferencias a nivel tributario que se ofrecen

**Cuadro 22 Comparativo Tributario entre Panamá y Zona Franca Bogotá**

	PANAMA PACIFICO	ZONA FRANCA BOGOTA
TRIBUTARIOS	Libre de impuesto de importación	20% Impuesto a la Renta
	libre de impuesto de ingreso, ventas actividad de cada empresa	0% de IVA y Aranceles en bienes
	libre de impuestos de dividendos	0% de IVA en bienes nacionales
	libre de retención de impuestos sobre	Mercancías elaboradas o transformadas en bienes nacionales, tienen el trato de las mercancías provenientes del TAN al cumplir los criterios de

Fuente. Autor

**Cuadro 22 (continua)**

<b>TRIBUTARIOS</b>	libre de impuestos de capital	descuento de impuestos a transacciones
	libre de impuestos de infraestructura	
	libre de impuestos en almacenaje, de materia prima, y exportación	Almacenamiento por tiempo ilimitado sin el pago de nacionalización ni IVA
	libre de retención de impuestos por dividendos a extranjeros	Libre de pago de gravámenes arancelarios, fianzas para devolución y todo tipo de pago de tributos aduaneros
	libre impuestos ganancia del capital	Exención de IVA para materias primas, productos terminados que se vendan desde el extranjero nacional a usuarios industriales de zonas francas

**Fuente. Autor**

## 2.2.5 DIFERENCIA BENEFICIOS SERVICIO MIGRATORIOS

En el cuadro 23 se muestra la diferencia entre los servicios migratorios que ofrecen panamá pacífico y zona franca de Bogotá.

**Cuadro 23 Comparativo servicios Migratorios entre Panamá y Zona Franca Bogotá**

	<b>PANAMA PACIFICO</b>	<b>ZONA FRANCA BOGOTA</b>
<b>SERVICIO MIGRATORIO ESPECIAL</b>	Visas especiales de inversionista y de trabajador	Posibilidad de clasificar y redistribuir bienes (Picking & Packing ) sin premura y sin tenerlos nacionalizados.
	Visas para reagrupación familiar (familiares de los trabajadores).	Distribución logística internacional para las Américas desde Colombia.

**Fuente. El autor**



**Cuadro 23 (continuación)**

<b>SERVICIO MIGRATORIO ESPECIAL</b>	Proceso ágil para visas y permisos de trabajo para extranjeros	Libre movimiento de mercancías provenientes de zonas francas a los depósitos francos y puertos.
	Importación libre de impuesto de artículos domésticos y personales hasta \$100,000 dólares	Libertad cambiaria. Las empresas deciden si monetizan o no sus divisas; en caso de hacerlo deben cumplir con la legislación que sobre el particular determina el Banco de la República.
	Representación del Servicio Nacional de Migración en el sitio	DIAN en sitio: funcionarios de la DIAN dedicados a la atención de las operaciones de los usuarios.
	Estabilidad del régimen jurídico de las inversiones	Tienen la libertad de repatriar utilidades
	Estabilidad del Régimen Jurídico de las inversiones aplicable por el término de 10 años	Pueden acceder a financiación por parte de sus proveedores, sin la necesidad de constituir depósito
	Estructura de impuestos corporativa	Posibilidad de manejar divisas y pesos por las compras y ventas entre residentes en Colombia y las zonas francas
	El período de 10 años se inicia en el momento que la empresa se registra en el área	clasificar y redistribuir bienes desde la zona franca sin tenerlos nacionalizados y sin la presión de no tener tiempo de depósito ilimitado

**Fuente. El autor**

## **2.2.6 DIFERENCIA BENEFICIOS REGIMEN LABORAL**

En el cuadro 24 se muestra las diferencias en el régimen laboral que aplica para cada zona, panamá pacífico y zona franca de Bogotá.

**Cuadro 24 Comparativo Régimen Laboral entre Panamá y Zona Franca Bogotá**

	PANAMA PACIFICO	ZONA FRANCA BOGOTA
<b>REGIMEN LABORAL ESPECIAL</b>	Aplicación de las normas del Código de Trabajo, con flexibilidad para pactar, el día de descanso entre los trabajadores y empleadores.	Generación de empleo y la promoción de procesos de formación y capacitación, con la estrategia UNIFRANCA
	Posibilidad de operar durante los fines de semana y días de fiesta o duelo nacional.	Tiene un programa de responsabilidad social
	Fuerza laboral extranjera del 10 al 15%, con excepciones por limitaciones en mano de obra calificada.  Representación del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral dentro de Panamá Pacífico.	convenios y beneficios educativos establecidos para los trabajadores en la Zona Franca de Bogotá, sus familias y la comunidad aledaña  la normatividad laboral es la misma que se maneja en el territorio colombiano en el código sustantivo

**Fuente. El Autor**

### **2.3 ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO COMPARATIVO ENTRE PANAMÁ PACIFICO Y LA ZONA FRANCA DE BOGOTA D.C.**

Se realizan los diagnósticos con el fin de tomar lo más relevante de zona especial Panamá Pacífico y así poder generar unos objetivos que se puedan implementar en la Zona Franca de Bogotá.

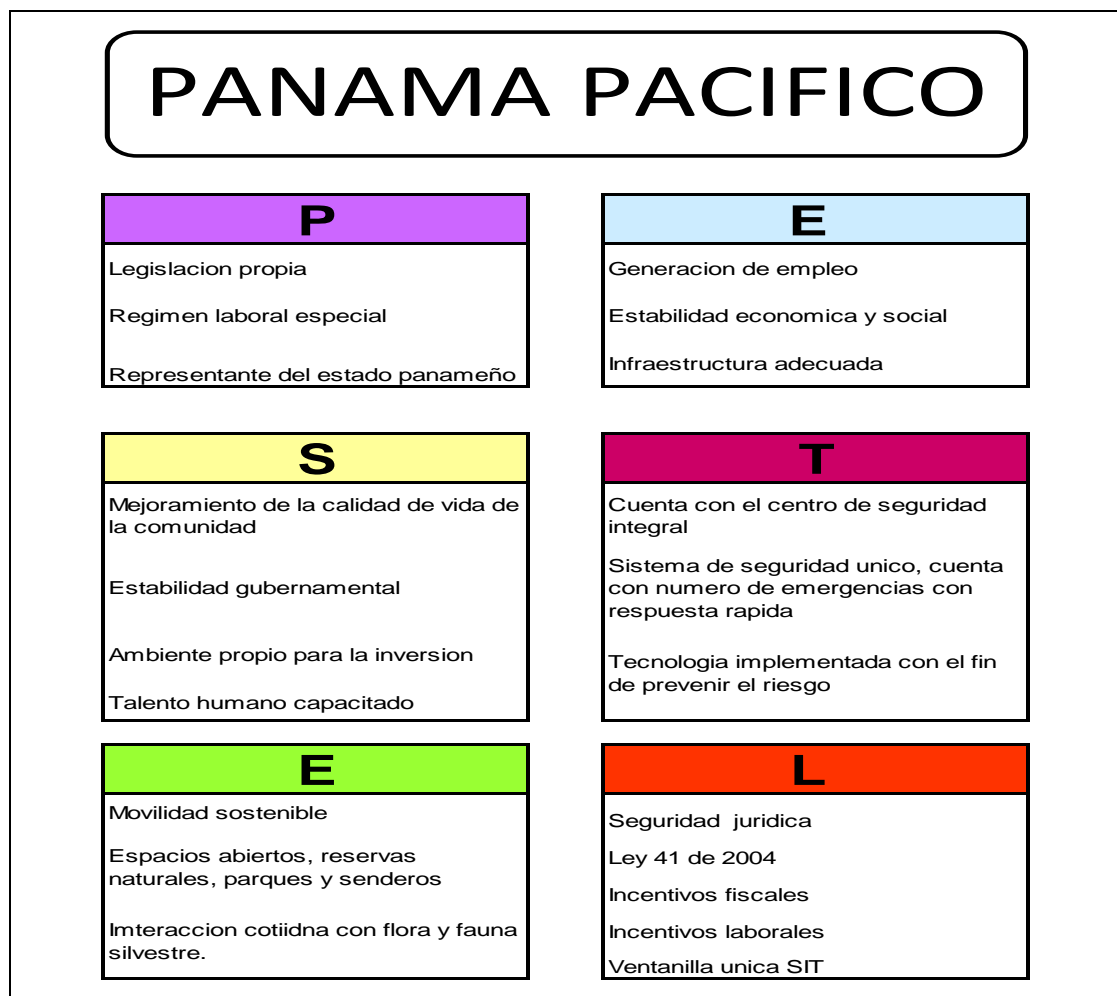
Se iniciar con un análisis PESTEL para cada área y luego con un análisis FODA, para poder realizar el determinado BALANCED SCORECARD para Zona Franca de Bogotá.

### 2.3.1 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que se usa para obtener un diagnóstico de la situación actual y de los factores que influyen en los entornos internos y externos de las organizaciones, en este caso se realizara de forma global para Panamá Pacífico y la Zona Franca de Bogotá.

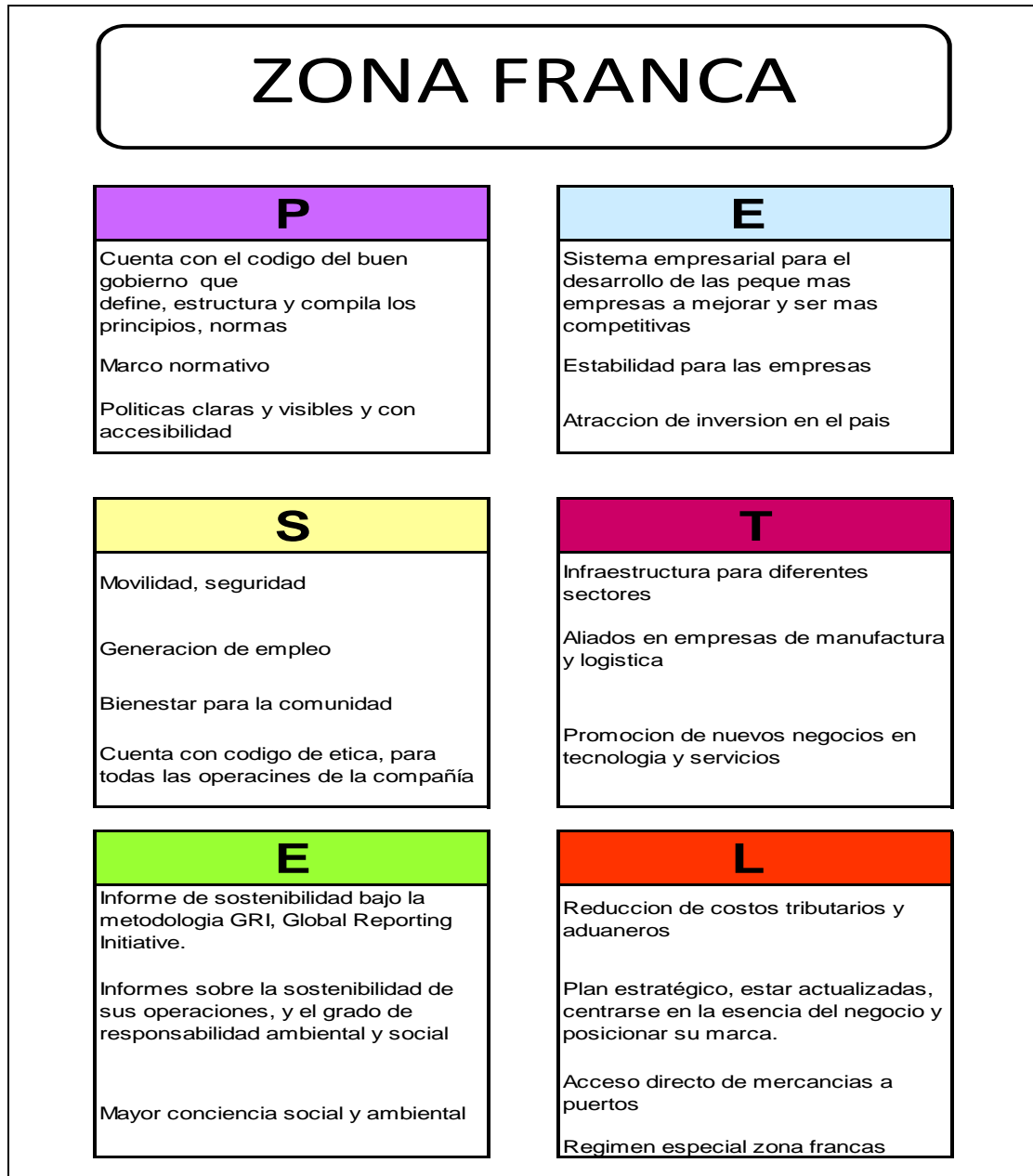
Con el resultado de este análisis se realizará el análisis FODA, con el fin de poder realizar las estrategias que ayudarían para implementar en Bogotá. Figura 16 y 17 a continuación.

Figura 16 Análisis PESTEL Panamá Pacífico



Fuente. El Autor

Figura 17 Análisis PESTEL Zona Franca Bogotá



Fuente. El Autor

### 2.3.2 ANALISIS FODA

El análisis FODA, se define como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pueden encontrar en una organización, otra definición es que es una herramienta que nos permite obtener una situación actual, evaluando varios aspectos internos y externos,

En este caso de Panamá Pacífico y la Zona franca de Bogotá, con este análisis podemos realizar los objetivos estratégicos para la zona franca y con esta información poder determinar una propuesta de mejoramiento.

**Cuadro 25 Matriz FODA Panamá Pacífico**

INTERNOS		EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Generación de empleos a los panameños	El tiempo de duración del contrato para empresas nuevas al ingresar a panamá pacífico	El incremento de las tasas de interés	incentivar la inversión extranjera, por medio del alquiler de las instalaciones de la zona especial
Zona de vivienda para inversionistas y trabajadores de la zona especial		Lista gris de paraísos fiscales	Ser un centro de distribución mundial
Régimen especial aduanero	por su localización solo cuenta con una vía de acceso por el momento	Reforma en los incentivos tributarios	Tratados de libre comercio
Régimen migratorio y laboral especial		Desinterés de las empresas para invertir en el área económica	Crecimiento y mejoramiento de la infraestructura, tecnología y mano de obra
Aeropuerto propio	El alquiler de instalaciones esto genera falta de interés por la empresas ya que no pueden comprar terrenos para la construcción	disminución de la inversión extranjera para el área económica	Sus instalaciones modernas enfocadas en servicios de transporte, logística, manufactura y tecnología
Ventanilla única de trámites, compuesto de 18 agencias gubernamentales			

**Fuente. Autor**

**Fortalezas:** El área económica de panamá pacífico es una alianza público-privada entre el estado panameño y London & Regional panamá, el fin de esta alianza es generar un desarrollo económico para este país, esta es una ciudad que crece dentro de panamá, el cual ha tenido una acogida por parte de las empresas externas ya que cuenta con todo lo necesarios para el desarrollo y la creación de valor.

Los beneficios que ofrece esta zona especial brinda toda la garantía para un buen desarrollo y crecimiento empresarial, que impulsa la competitividad, la característica principal es que es un lugar donde la gente puede trabajar y vivir.

**Debilidades:** Las empresas que se establecen en esta zona especial firman un contrato de 10 años, para el desarrollo de su operación, solo tiene una vía de acceso por su ubicación, también el mobiliarios de la zona especial se toma el alquiler las empresas no pueden adquirir terrenos para construcción esto podría ser a futuro una diferencia representativa para las empresas.

**Amenazas:** un cambio en la reforma especial que tiene actualmente panamá pacífico, sea catalogado paraíso fiscal, caída de la economía mundial.

**Oportunidades:** realizar tratados de libre comercio con países cercanos, esto incentiva la inversión extranjera y contribuye al desarrollo de los países del convenio, el crecimiento que está obteniendo panamá con las mejoras de infraestructuras y movilidad para el país.

**Cuadro 26 Matriz FODA Zona Franca Bogotá**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Normativa especial para zonas francas, con incentivos tributarios, aduaneros y de comercio exterior	Venta de terrenos de la zona franca, ya que los usuarios que han comprado no han construido en su totalidad.	Cambio de normas regulatorias y de política gubernamental para la creación de nuevas zonas francas	Incentivar más el comercio internacional
Gestión sostenible	No cuenta con aeropuerto propio	Normativa tributaria se puede prestar para la evasión de impuestos	Internacionalizar los servicios como desarrolladores, operadores y control de zonas francas, con el sistema informático Piciz Web.
Ubicación en el área urbana de Bogotá, permitiendo obtener un acceso logístico corto y seguro a los principales terminales de carga aérea	Las empresas tienen propósitos más comerciales y de operadores logísticos, que para promover la exportación.	La inestabilidad jurídica frente a una potencial reforma tributaria	
Talento humano necesario para una operación eficiente del sector empresarial.	Invasión del espacio público debido a los vehículos de carga	Problemas de movilidad originando retrasos en el movimiento de mercancía	Permite que las empresas pequeñas y medianas evolucionen con los servicios ofrecidos por la zona franca
Alianzas con universidades y centros de formación para trabajadores y empresas usuarias	No cuenta con un régimen especial laboral		
Cuenta con un clúster de 400 empresas para el apoyo del sector industrial, logístico, comercio, servicio y tecnología.	Ubicación geográfica no permite una ampliación de la zona franca	Disminución de la inversión extranjera	El nuevo Decreto 659 de 19 de abril de 2018, permite la agilización de los tramites y la simplificación de las declaraciones aduaneras, para casi 52 tramites.

**Fuente. Autor**

**Fortalezas:** Bogotá tiene una zona franca permanente la cual tiene un territorio delimitado donde se encuentran varias empresas desarrollando varias actividades. Este territorio cuenta con una normativa especial con incentivos tributarios, aduaneros y de comercio exterior, así mismo, cuenta con un programa de gestión sostenible, un manual de convivencia para toda la zona, su ubicación en la parte urbana de la ciudad permite que tenga la cercanía de los principales terminales de carga que tiene el aeropuerto el Dorado.

Cuenta con mano de obra calificada para la operación, y un clúster empresarial que apoya los sectores de logística, comercio, servicio y tecnología.

**Debilidades:** la venta de terrenos para la construcción, las empresas pueden que con construyan en su totalidad y se estaría dejando de brindar un servicios a una empresa que represente ingresos al país, ya que algunas solo tiene el propósito comercial y de operadores logístico y no promueven la exportación, no cuenta con aeropuerto propio, aunque está muy cerca de los terminales de carga, pero podría implicar demoras en vista de tráfico de la ciudad e Bogotá.

Por estar ubicada en una zona urbana se invade el espacio público generando así molestias de los habitantes.

**Amenazas:** la principal es el cambio constante de reforma tributaria, cada gobierno establece las condiciones que mejor favorezca la zona franca, pero esto permite que las empresas se sientan desprotegidas jurídicamente, y esto permite que las empresas no inviertan.

**Oportunidades:** la cercanía a los puertos, permite que se puedan movilizar las mercancías por vía terrestre, también contar con un programa que internacionaliza el servicio como desarrolladores, operadores y control de las zonas francas.

Las empresas pequeñas tienen la oportunidad de crecer y evolucionar, ya que los servicios que ofrece la zona franca permite brindar el conocimiento adecuado, también cuanta con la agilización y simplificación de casi 52 tramites.



### **2.3.3 ELABORACION DE BALANCED SCORECARD PARA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO BOGOTA ZONA FRANCA**

El balance scorecard o cuadro de mando es usado para definir y realizar seguimiento a los objetivos estratégicos de una organización, en este caso se usará para establecer las cuatro principales perspectivas basadas en la información obtenida con el análisis PESTEL y FODA.

#### **2.3.3.1 MISION ACTUAL ZONA FRANCA BOGOTA**

“Somos un grupo de empresas orientadas a identificar las oportunidades de negocios que se originan con el proceso de internacionalización de las economías, y a proponer soluciones que incrementen la competitividad de nuestros clientes mediante el suministro de inmuebles, infraestructuras y dotaciones adecuadas así como la operación de ágiles mecanismos de comercio exterior, bajo lineamientos de transparencia, seguridad, innovación y sostenibilidad con el mayor beneficio para los grupos de interés y el menor impacto ambiental” <sup>35</sup>.

#### **2.3.3.2 VISION ACTUAL ZONA FRANCA BOGOTA**

“En el 2022, seremos un grupo empresarial con presencia en Colombia y la región, reconocido y apreciado por nuestros clientes y grupos de interés como aliado estratégico en su crecimiento, con productos y servicios innovadores, sostenibles y con altos estándares de calidad, liderado por un equipo humano altamente competitivo y comprometido que alcance un EBITDA de \$66.310 millones en el 2022”<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> GRUPO ZONA FRANCA. Misión. (En Línea). Bogota D.C. (Citado 19 Abril 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.grupozfb.com/acerca-del-grupo-zfb>)

<sup>36</sup> GRUPO ZONA FRANCA. Visión. (En Línea). Bogota D.C. (Citado 19 Abril 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.grupozfb.com/acerca-del-grupo-zfb>)

### 2.3.3.3 PRINCIPIOS

**“Prioridad en nuestros clientes** Ponemos a su servicio nuestra experiencia entendiendo sus necesidades, generando soluciones apropiadas y buscando siempre su satisfacción.

**Relaciones sostenibles** Construimos relaciones sólidas basadas en el respeto por nuestros grupos de interés, sus derechos y sus diferencias.

**Compromiso** Diariamente nos esforzamos por cumplir lo prometido, conseguir nuestras metas individuales y contribuir en los logros organizacionales

**Gestión innovadora** Nuestra experiencia y creatividad nos permite mejorar los procesos, entender y adaptarnos a los cambios del mercado y generar nuevas oportunidades de negocio.

**Integridad** Todas nuestras actuaciones son éticas y responsables; pensamos y actuamos de manera coherente para mantener la confianza de nuestros clientes y grupos de interés”<sup>37</sup>

### 2.3.3.4 POLITICA ANTICORRUPCION

“La Zona Franca de Bogotá comprometida con el desarrollo de negocios éticos y responsables, establece como lineamiento estratégico la política de cero tolerancia con la corrupción en cualquiera de sus formas (ejemplo: soborno, contrabando, lavado de activos, entre otros), así mismo, establece su relacionamiento con sus grupos de interés en condiciones de respeto mutuo, diálogo permanente y comportamientos éticos que permitan la construcción de relaciones sostenibles en el tiempo.

- Evaluación periódica de los riesgos de corrupción y prácticas antiéticas que puedan identificarse en las diferentes actividades, procesos y procedimientos desarrollados por el Grupo ZFB o sus representantes en el desarrollo de sus objetivos estratégicos.
- Implementación y seguimiento al Código de Buen Gobierno Corporativo de la Zona Franca de Bogotá y Desarrolladora de Zonas Francas.

---

<sup>37</sup> GRUPO ZONA FRANCA. Principios. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 19 Abril 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.grupozfb.com/acerca-del-grupo-zfb>)

- Construcción, ejecución y seguimiento del Programa Anticorrupción, Ética y Relacionamento (PAER), con nuestros grupos de interés para mitigar los riesgos identificados.
- Creación del Comité de Ética del Grupo ZFB, como instrumento para la promoción y aplicación de la política.
- Creación y divulgación de un nuevo canal de comunicación, para que todos los grupos de interés puedan reportar violaciones a nuestra política, así como prácticas incorrectas u omisiones que pongan en riesgo al Grupo ZFB.”<sup>38</sup>.

#### **2.3.3.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos estratégicos que se recomiendan para un mejor desarrollo de la zona franca basado en las buenas prácticas del área económica panamá pacífico son:

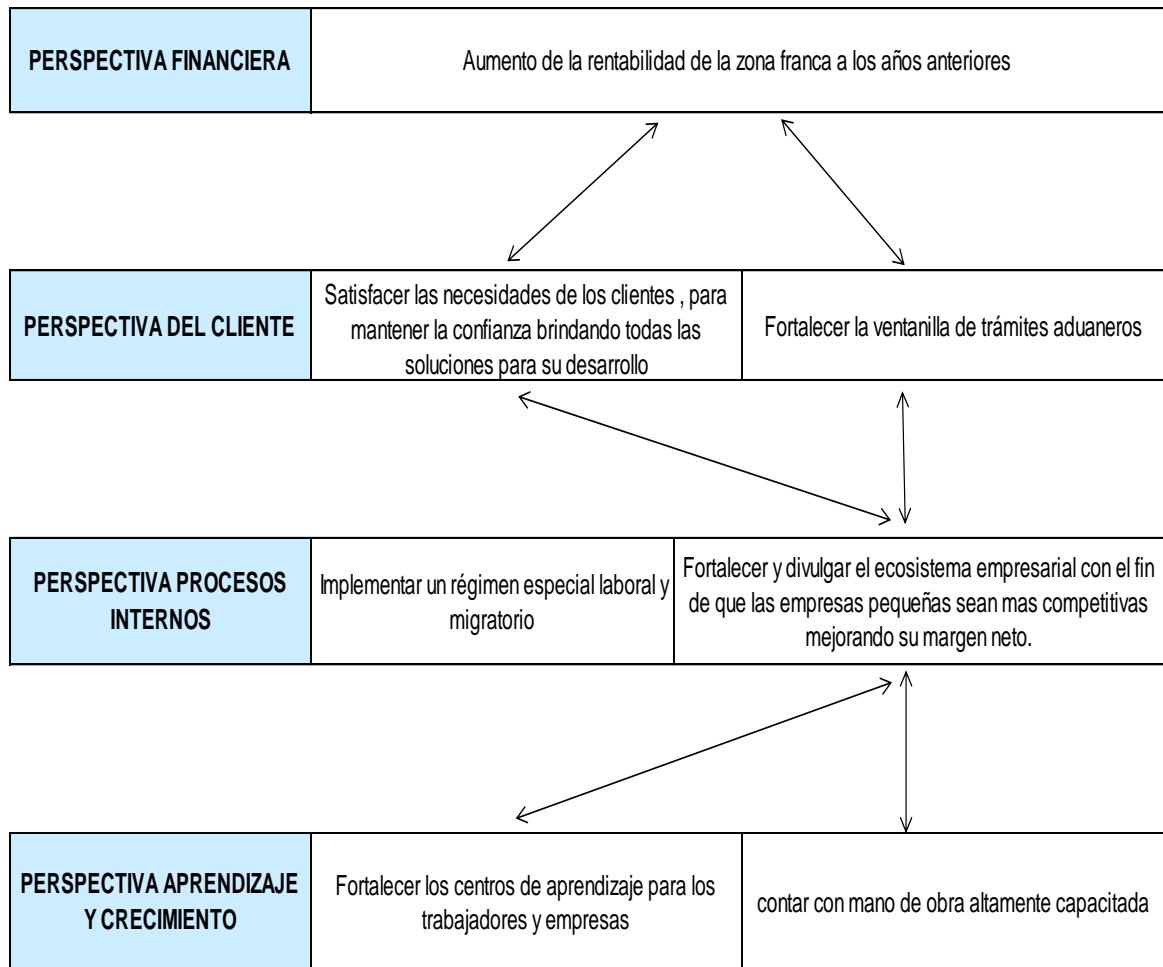
- Crecimiento de la rentabilidad de la zona franca a los años anteriores
- Fortalecer la ventanilla de trámites aduaneros
- Satisfacer las necesidades de los clientes, para mantener la confianza brindando todas las soluciones para su desarrollo
- Implementar un régimen especial laboral y migratorio
- Fortalecer los centros de aprendizaje para los trabajadores y empresas
- Fortalecer y divulgar el ecosistema empresarial con el fin de que las empresas pequeñas sean más competitivas mejorando su margen neto.

---

<sup>38</sup> ZONA FRANCA DE BOGOTA, Implementación de Altos Estándares de Ética Organizacional. (En Línea). Bogota D.C. (Citado 19 Abril 2019). Disponible en Internet (URL: <http://zonafrancabogota.com/etica-organizacional/>)

### 2.3.3.6 MAPA ESTRATEGICO

**Figura 18 Mapa Estratégico**



**Fuente. El Autor**

El aumento de la rentabilidad de la zona franca, y su desarrollo va de la mano con el talento humano, el fortalecimiento de las capacitaciones que se ofrecen ya que esto incentiva la satisfacción del cliente brindando soluciones a sus necesidades.

### 2.3.3.7 INDICADORES

Cuadro 27 **Tabla de Indicadores Propuestos**

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICION
Aumento de la rentabilidad de la zona franca a los años anteriores	Aumento de Clientes	$\frac{N^{\circ} \text{ Empresas nuevas}}{N^{\circ} \text{ Total de empresas}} \times 100\%$	30%	Semestral
Satisfacer las necesidades de los clientes , para mantener la confianza brindando todas las soluciones para su desarrollo	Satisfacción Clientes	$\frac{N^{\circ} \text{ de encuantas positivas}}{N^{\circ} \text{ Total de encuantas}} \times 100\%$	60%	Cuatrimestral
Fortalecer la ventanilla de trámites aduaneros	Tramites	$\frac{N^{\circ} \text{ de tramites efectivos}}{N^{\circ} \text{ Total de tramites}} \times 100\%$	60%	Trimestral
Implementar un régimen especial laboral y migratorio	Clima Laboral	$\frac{N^{\circ} \text{ Encuestas Positivas}}{N^{\circ} \text{ Total de Encuestas}} \times 100\%$	20%	Semestral
Fortalecer y divulgar el ecosistema empresarial con el fin de que las empresas pequeñas sean mas competitivas mejorando su margen neto.	Capacitación	$\frac{N^{\circ} \text{ de Capacitaciones s}}{N^{\circ} \text{ Total de Capacitaciones}} \times 100\%$	40%	Trimestral
Fortalecer los centros de aprendizaje para los trabajadores y empresas	Capacitación	$\frac{N^{\circ} \text{ de Capacitaciones s}}{N^{\circ} \text{ Total de Capacitaciones}} \times 100\%$	50%	Cuatrimestral
Contar con mano de obra altamente capacitada	Evaluación Desempeño	$\frac{N^{\circ} \text{ de Calificacion alta}}{N^{\circ} \text{ Total de Calificaciones}} \times 100\%$	60%	Semestral

**Fuente. El Autor**

### 2.3.3.8 BALANCE SCORECARD- CUADRO DE MANDO

Cuadro 28 Tabla. Balance Scorecard

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	ESTRATEGIA
FINANCIERA	Aumento de la rentabilidad de la zona franca a los años anteriores	Aumento de Clientes	Aumentar la presencia de empresas nuevas para desarrollar sus actividades en la zona franca
CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes , para mantener la confianza brindando todas las soluciones para su desarrollo	Satisfacción Clientes	Realizar un seguimiento sobre la atención que la Zona Franca ofrece a las empresas con el fin de sensibilizar sobre este tema tan primordial.
	Fortalecer la ventanilla de trámites aduaneros	Tramites	Implementar un plan para la agilización de los trámites aduaneros y de transporte, por medio de convenios con entidades externas.
PROCESOS INTERNOS	Implementar un régimen especial laboral y migratorio	Clima Laboral	Implementar un plan para beneficiar a los trabajadores que hacen parte de la zona franca, como incentivos para así tener una mejor eficiencia de la mano de obra
	Fortalecer y divulgar el ecosistema empresarial con el fin de que las empresas pequeñas sean más competitivas mejorando su margen neto.	Capacitación	Realizar capacitaciones y seguimiento a las empresas pequeñas con el fin de que obtengan un mayor crecimiento empresarial
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer los centros de aprendizaje para los trabajadores y empresas	Capacitación	Implementa un plan de estudios para formar a los trabajadores con el fin de obtener mejores resultados laborales y empresariales
	Contar con mano de obra altamente capacitada	Evaluación Desempeño	Realizar seguimiento a los desempeños de los trabajadores con el fin de garantizar buenas prácticas empresariales

Fuente. El Autor

## 2.4 PROPUESTA BASADA EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Con el fin de lograr los objetivos planteados en este trabajo, se realizaron unos cuadros comparativos entre el Área Económica Panamá Pacífico y Zona Franca de Bogotá, posterior a esto se usaron herramientas de ingeniería para el análisis PESTEL y análisis FODA, después de la obtención y el análisis de la información, se tomaron como referencia las fortalezas de Panamá Pacífico, las debilidades de la Zona Franca para la obtención de objetivos estratégicos que se podrían usar para la mejora de la zona franca de Bogotá por medio de la construcción de un Balanced Scorecard.

Al realizar el cuadro comparativo entre Panamá Pacífico y la Zona Franca, se pueden determinar las siguientes características:

**Ubicación:** la Zona franca de Bogotá por estar en el interior de la ciudad tiene desventaja ya que su conexión con los puertos colombianos debe ser por medio de vía terrestre o aéreo con la utilización de terminales de carga, esto puede generar los retrasos de las mercancías.

Se podría considerar la construcción de un tres de carga que conecte el centro de la ciudad y sea directo a los puertos marítimos.

**Infraestructura:** La zona franca de Bogotá cuenta con una infraestructura que le permite al inversionista operar con tranquilidad, por que brinda a sus clientes Banda ancha con terminado de última milla, cableado de fibra óptica, soporte tecnológico permanente, plantas eléctricas, tarifas de energía bajas, centro de monitoreo 24 horas, control de entrada, bodegas, patios, oficinas y locales muy similar a Panamá Pacífico.

**Impuestos:** la diferencia a Panamá Pacífico es que ellos los exoneran en su totalidad del pago de los impuestos, la zona franca de Bogotá los reduce, no se recomienda igualarlo ya que se debería hacer una reforma tributaria y esto llevaría mucho tiempo en ser aprobada, pero si la ley de financiamiento llegase a representar un desinterés en el régimen de las zonas francas, se podría considerar la exoneración total como beneficio y diferenciación de esta zona, esto podría incentivar más la inversión extranjera.

**Migración:** La Zona franca de Bogotá no cuenta con un régimen especial de migración, o de visados, se podría considerar la implementación ya que esto podría generar más interés en la inversión extranjera.

**Capacitación:** La zona franca Bogotá cuenta con convenios con universidades, y una alianza con el Sena (servicio nacional de aprendizaje), el cual brindan la oportunidad de estudiar dentro de la zona, brinda servicios de formación técnica, tecnológica y profesional, estos beneficios son para trabajadores y empresarios.

**Legislación Laboral:** Panamá Pacífico cuenta con un régimen especial laboral, se remunera el por hora efectiva trabajada, se considera como causa justificada el despido por la disminución de ventas, se pacta con el trabajador un recargo de 25% por horas extras trabajadas, si no se tiene el acuerdo será obligatorio si el reemplazo no llega a cubrir el cargo, las empresas que se instalan debe tener solo mano de obra panameña, si no tiene la persona que cubra la vacante la empresa puede traer un trabajador para que sea capacitado por un tiempo.

La Zona Franca se rige por el régimen laboral colombiano, se recomienda que se use la práctica que Panamá, que las empresas que se instalen en la Zona Franca solo contraten mano de obra local, y en caso de no tener personal calificado ellos pueden traer a la persona con la condición de capacitar un colombiano. Así se disminuye el desempleo en Colombia.

Panamá Pacífico le brinda garantías y estabilidad a las empresas que se vinculan ya que al momento de una reforma no aplica para estas compañías, en Colombia no existe esa garantía, ya que con cada cambio de gobierno se pueden presentar cambios que afecten la inversión extranjera y que sea de desconfianzas e inseguridad para los empresarios que hacen uso de esta zona especial. Es indispensable implementar estas garantías.

El análisis PESTEL nos ayudó a describir un estado actual basándonos en los factores más representativos, político, económico, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Nos permitió visualizar las similitudes que tienen Panamá pacífico y Zona Franca de Bogotá.

**Político:** las dos cuentan con régimen especial tributario, aduanero, comercio exterior,

**Económico:** primordial generación de empleo, brindar estabilidad económica a las empresas, que Zona Franca es débil, cuentan con infraestructura adecuada.

**Social:** tienen enfoque social con el fin de garantizar calidad de vida a los usuarios que viven, en el caso de Panamá Pacífico, y en la Zona franca el bienestar de la comunidad que se encuentra cerca a estas instalaciones.

Las capacitaciones del personal también son relevantes en las dos áreas.



**Tecnológico:** las dos áreas cuentan con infraestructura adecuada, brindar una amplia cobertura de servicios para un buen desarrollo.

**Ecológico:** tienen compromiso de sostenibilidad, Panamá Pacífico tiene áreas de espacios verdes, reservas naturales, Zona Franca tiene la metodología de GRI, Global Reporting Initiative, y un alto sentido de la responsabilidad ambiental y social.

**Legal:** leyes que benefician los trámites de las zonas especiales, ventanillas para realizar los trámites aduaneros y de comercio simplificados.

En los análisis FODA, se evidencia que las dos organizaciones cuentan con grandes fortalezas que les permiten un gran crecimiento y una contribución al desarrollo del país.

Se establecieron unos objetivos estratégicos con el fin de ser usados para la zona franca de Bogotá, están enfocados más a la atención al cliente y a fortalecer la mano de obra.

### **3 CONCLUSIONES**

Los beneficios de Panamá Pacífico y la Zona Franca de Bogotá, son similares ya que las dos entidades lo que necesitan es brindar a los clientes ventajas y garantías para que las empresas se establezcan en estos países y así puedan desarrollar sus actividades promoviendo así la generación de empleo.

En la realización del diagnóstico se evidencio que la Zona Franca de Bogotá presenta una falencia en la parte de las ventajas laborales que se les puede brindar a los empleados, panamá pacífico exige que la mano de obra tiene que ser local y no tienen un panameño para esa vacante la empresa que se encuentra debe capacitarlo para que continúe con la labor.

El desarrollo de esta zona especial va de la mano con la motivación a la inversión extranjera, si se brinda una buena infraestructura, vías de acceso y facilidades logísticas esto permiten que la económica sea más competente y más sostenible.

Las zonas francas en el territorio colombiano son de gran importancia para el crecimiento del país, se evidencia que las garantías que se ofrecen a las empresas no son estables ya que pueden cambiar cada vez que se tiene un cambio de gobierno en el país, se debe garantizar por tiempos largos para que las compañías tengan seguridad al establecerse en nuestro país.

## **4 RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar alianzas con los puertos colombianos con el fin de mitigar los costos de ingresos de mercancías.

Establecer una política laboral interna que motive más a los trabajadores, brindar más incentivos para fidelizar y generar valor propio.

Se debe generar una forma de garantizar a las empresas ya que por cada cambio de gobierno, se presentan reformas tributarias y cada cuatro o 8 años, genera inconformidad con las compañías.

Se recomienda que la Zona Franca de Bogotá realice alianzas con el fin de fortalecer las operaciones de comercio exterior, alianzas con los puertos colombianos e incluso con zonas francas de otros países, con estas alianzas le permitirá a la Zona Franca de Bogotá mantenerse como la zona más importante de Colombia, a pesar de estar al interior de país.

Promover la creación de empresa a los colombianos en las Zonas Francas, realizar actividades de educación para los pequeños empresarios e impulsar su desarrollo e innovación, y así ser más competitivos ya que es lo más importante.

## BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA PANAMA PACIFICO, Orígenes del Area Económica Especial Panamá - Pacífico (En Linea). Bogota D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL:<http://www.app.gob.pa/index.php?p=historia>).

AGENCIA PANAMA PACIFICO, Regímenes Especiales. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=regimenes>).

AGENCIA PANAMA PACIFICO, El Sistema Integrado de Trámites. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 28 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.app.gob.pa/index.php?p=aduana>).

ANDI. Tipos de Zonas Francas. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 13 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/ActExt/RegZonFra/Paginas/TZF.aspx#>).

BANCO DE LA REPUBLICA, Zonas Francas Evolución en Colombia. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 13 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: [http://www.banrep.gov.co/economia/sal\\_deu\\_x/pcebracs\\_3.pdf](http://www.banrep.gov.co/economia/sal_deu_x/pcebracs_3.pdf)).

BANCO DE LA REPUBLICA, Inversion Extranjera Directa en Colombia, (En Linea), Bogota D.C. (Citado 15 Febrero de 2019), Disponible en Internet: (URL: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/ce\\_dcin\\_inversionextranjera.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/ce_dcin_inversionextranjera.pdf)).

BARRANCOS Diego, CONEJO Eloisa, FUENTES Edwin, GANTE Mareliza. Area Economica Panama Pacifico, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 22 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: [https://www.academia.edu/28974229/Panama\\_Pacifico](https://www.academia.edu/28974229/Panama_Pacifico)).

BONILLA, Ricardo, Repensar las Zonas Francas, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 19 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://www.cid.unal.edu.co/cidnews/index.php/noticias/195-repensar-las-zonas-francas.html>).

BITAR (2015) WFZO seeks a unified standard for free zones Tomado de <http://gulfnews.com/business/economy/wfzo-seeks-a-unified-standard-for-freezones-1.1508319> Recuperado 15 de mayo 2019.

BREALEY R., STEWART C MYERS AND FRANKLIN ALLEN (2006). Principles of Corporate Finance. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

CASTRO, Polania Daniel Fernando, La cuarta revolución industrial. Logística 4.0, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 26 Marzo, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://revistadelogistica.com/logistica/la-cuarta-revolucion-industrial-logistica-4-0/>).

CAMBRIDGE, International regulation of free zones: an analysis of multilateral customs and trade rules. (En línea). Bogota D.C. (Citado 14 de Mayo de 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/world-trade-review/article/international-regulation-of-free-zones-an-analysis-f.multilateral-customs-and-trade-rules/8712A4DF62A201A5E5C589DE1546D414#>)

ESTRATEGIA Y NEGOCIOS. Dell apuesta por su crecimiento en Panamá (En Línea). Bogota D.C. (Citado 30 Mayo 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1183076-330/dell-apuesta-por-su-crecimiento-en-panam%C3%A1>).

EL ESPECTADOR, ¿Para que tanta zona franca?, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 16 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/tanta-zona-franca-articulo-305881>)

EL PORTAFOLIO, Zona Franca Bogotá es un modelo de desarrollo (En Línea). Bogota D.C. (Citado 25 Febrero 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/zona-franca-bogota-modelo-desarrollo-43980>)

LEGISCOMEX, Regimen de Zona Franca y el nuevo Estatuto Aduanero, (En Línea). Bogota D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-diego-gaitan-amcham-rci301>).

GARCES, Velasco Leydi Johanna, Particularidades de Panama Pacifico (En Línea). Bogota D.C. (Citado 14 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/427/1/PANAMA%20PACIFICO%20Completo.pdf>).

LLINAS, Toledo Fernando, Zonas Francas: 50 años después (En Línea). Bogota D.C. (Citado 08 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/zonas-francas-50-anos-despues-124864>)

MOLDTRANS, Los orígenes del transporte internacional de mercancías (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 22 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.moldtrans.com/los-origenes-del-transporte-internacional-de-mercancias/>)

OPEN COURSE WARE, La distribución de bienes y servicios, (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 19 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://ocw.unican.es/mod/page/view.php?id=819>).

PERIODICO EL TIEMPO, Que es y Para que Sirve una Zona Franca (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 14 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-515824>)

PANAMA TRAMITA, UN GOBIERNO MAS CERCA DE TI, Agencia Panama Pacifico, (En línea). Bogotá D.C. (15 Febrero 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.panamatramita.gob.pa/institucion/agencia-panama-pacifico>).

PANAMA PACIFICO, Una Vision de Desarrollo Planificada a largo Plazo (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 10 Enero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://www.panamapacifico.com>)

PANAMAINFO, trabaja, diviértete: Panamá Pacifico, (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 30 Marzo). Disponible en Internet (URL: <http://panamainfo.com/es/vive-trabaja-divi%C3%A9rtete-panama-pacifico>)

PANAMA PACIFICO, Datos Interesantes. (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 03 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.panamapacifico.com/es/area-economica-especial>).

REPUBLICA DE PANAMA ASAMBLEA LEGISLATIVA, que crea un regimen especial para el establecimiento y operacion del area economica especial panama-pacifico, y una entidad autonoma del estado denominada agencia del area economica especial panama-pacifico (En Línea). ). Bogotá D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: [http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41\\_2004.pdf](http://embajadadepanama.com.co/wp-content/uploads/2016/09/Ley41_2004.pdf))

RECURSOS TIC, Las actividades industriales, (En Línea). Bogotá D.C. (Citado 18 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: [http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3eso/historia/para\\_pdf/quincena3.pdf](http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3eso/historia/para_pdf/quincena3.pdf))

R. FRANK CHIAPPETTA BLASTING. TOM TRELEAVEN. EDUARDO NIXON. JOHN DEAN SMITH. History and expansion of the Panama Canal. Bogotá D.C. (14

Mayo 2019). Disponible en Internet (URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13855149809408780>).

TRABAJA EN ZONA FRANCA, Janus. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 17 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com/info-empresa-lightbox/?cod=6a008c3c78707ba>).

THE WORLD BANK. LPI Global Rankings. Estados Unidos (US). World Bank Group, 2016.

URIBE.Valenca María Fernanda. CORTES. Vargas Mateo, historia desarrollo e impacto de las zonas francas y aduanas en colombia y Perú seminario internacional de profundización de negocios internacionales y finanzas, universidad privada de Tacna. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 12 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/Viewer/index.jsp?file=123456789/771/HISTORIA%2c%20DESARROLLO%20E%20IMPACTO.pdf>).

UNITED NATIONS. trade and development report united nations. 2008. 234p.

GRUPO ZONA FRANCA. Casos de Éxito. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://www.grupozfb.com/casos-de-exito>)

ZONA FRANCA DE BOGOTA, Implementación de Altos Estándares de Ética Organizacional. (En Linea). Bogota D.C. (Citado 19 Abril 2019). Disponible en Internet (URL: <http://zonafrancabogota.com/etica-organizacional/>)

ZONA FRANCA DE BOGOTA, ¿Ques es Zona Franca?, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 15 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://www.trabajaenzonafrancabogota.com/que-es-zona-franca/>)

NAGLE, Blanco Erwin, Pasado, presente y futuro de las Zonas Francas (En Linea). Bogota D.C. (Citado 17 Febrero, 2019). Disponible en Internet: (URL: <http://www.legiscomex.com/Documentos/articulo-zonas-francas-2015-rci301>).

ZONA FRANCA DE BOGOTA, Informe Sostenibilidad 3013, (En Linea). Bogota D.C. (Citado 30 Marzo 2019). Disponible en Internet (URL: <http://zonafrancabogota.com/wp-content/uploads/2016/12/informesostenibilidad2013zfb.pdf>).